

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES
PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
ATEF FAKHFAKH

IDENTIFICATION DES NOUVELLES TENDANCES ET ENJEUX :
CAS DE LA PME INTERNATIONALE

AOÛT 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*Je dédie ce travail
à mes parents
pour leur amour et leurs sacrifices*

Résumé

L'internationalisation des PME est un sujet de plus en plus d'intérêt en cette époque de mondialisation des marchés. Ce dernier phénomène perturbe énormément l'environnement dans lequel opèrent les PME québécoises et justifie la préoccupation de Développement Économique Canada de procéder à une étude pour en faciliter sa compréhension. La présente étude veut donc apporter un éclairage et une meilleure compréhension des grandes tendances qui risquent d'influencer le processus d'internationalisation déjà amorcé ou en voie de l'être par les PME québécoises.

Les résultats mettent en évidence huit tendances globales devant être prises en considération par les gestionnaires de PME afin de bien adapter les différentes étapes du processus d'internationalisation et de bien saisir les enjeux qui y sont liés.

Les dirigeants de PME ne perçoivent cependant toutes les grandes tendances que la recherche documentaire nous a permis d'identifier. En effet, les groupes de discussion ont confirmé six des huit tendances, c'est à dire l'importance accrue du réseautage; la prolifération des fusions, acquisitions et alliances stratégiques; la distribution court circuitée; la réorganisation des zones géographiques; la valorisation de la veille et le développement exponentiel d'Internet. Les deux premières tendances sont celles dont la concordance est la plus élevée entre la recherche documentaire effectuée et les opinions et perceptions émises par les dirigeants des PME ayant participé aux groupes de discussion.

Remerciements

Cette recherche a été réalisé grâce, après Dieu, au concours de certaines personnes envers lesquelles nous sommes très reconnaissant.

Je tiens à manifester mes gratitude et sincères remerciements au docteur Jocelyn D. Perreault, mon directeur de recherche pour son soutien professionnel et moral sans faille. Il m'a aidé à bien mener cette recherche. Je lui suis très reconnaissant.

Je tiens aussi à remercier monsieur Denis Pettigrew et monsieur Yvon Bigras, membres du Jury, pour leurs soutien et conseils pendant ma scolarité à la maîtrise en gestion des PME et de leur environnement.

Enfin, je tiens à remercier Développement Économique Canada ainsi que l'Institut de Recherche sur les PME de l'Université de Québec à Trois-Rivières, sans qui la présente étude n'aurait pu avoir lieu. Merci pour leur totale collaboration.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE.....	4
1- LE MODÈLE STRUCTURANT LA DÉMARCHÉ : LA PME INTERAGIT AVEC SON ENVIRONNEMENT	7
2- L'IMPORTANCE DES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX.....	9
2.1- L'environnement économique.....	10
2.2- L'environnement politico-légal	11
2.3- L'environnement culturel.....	12
2.4- L'environnement technologique.....	14
2.5- L'environnement concurrentiel	14
2.6- L'environnement écologique.....	15
2.7- Quelques acteurs et intermédiaires de l'environnement.....	16
2.8- Les réseaux	17
3- ACTEUR : L'ENTREPRENEUR	18
4- PROBLÈME MANAGÉRIAL.....	18
5- OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	19
CHAPITRE II EXAMEN DE LA LITTÉRATURE	20
1- LA PME : SES CARACTÉRISTIQUES ET SES RESSOURCES	21
1.1- Les caractéristiques de la PME.....	21
1.2- Les faiblesses et les forces de la PME	24
2- LA PME INTERNATIONALE.....	27
2.1- Certaines définitions	27

Table des matières (suite)

2.2- Les facteurs inhibiteurs et incitateurs à la mondialisation des PME, les avantages possibles de leur internationalisation	30
2.3- Problèmes spécifiques de la PME exportatrice.....	34
3- LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA PME	36
3.1- Le processus décisionnel en marketing international.....	36
3.2- Les décisions du processus d'internationalisation dans le modèle structurant de la recherche.....	37
3.3- Avant de s'introduire sur un marché étranger	40
3.4- Les décisions liées à la stratégie d'internationalisation : les décisions en processus d'internationalisation	43
3.4.1- Première décision du processus d'internationalisation : développement à l'étranger	43
3.4.2- Deuxième décision du processus d'internationalisation : sélection de marché.....	45
3.4.3- Troisième décision du processus d'internationalisation : méthodes de pénétration ou d'implantation	47
3.4.4- Quatrième décision du processus d'internationalisation : marketing mix international	58
3.4.4.1- PME - Produit international	59
3.4.4.2- PME - Prix international.....	63
3.4.4.3- PME - Promotion internationale.....	65
3.4.4.4- PME - Distribution internationale	67
3.4.5- Cinquième décision du processus d'internationalisation : adaptation de la structure.....	70
3.4.5.1- Les composantes de la veille.....	75
3.4.5.2- Les facteurs de succès de l'implantation d'un système de veille	76
4- LE CADRE CONCEPTUEL RETENU	79
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	82
1- Le type d'étude choisi.....	83
2- L'approche retenue.....	83
3.1- La première étape : une recherche documentaire approfondie	84
3.2- La deuxième étape : deux groupes de discussion.....	85
4- Les informations nécessaires pour cette recherche	86
5- Le déroulement des séances de groupes de discussion	87
6- L'identification de l'univers idéal d'échantillonnage pour les groupes de discussion	88
7- Critères de sélection	89
8- La cueillette des données	89

Table des matières (suite)

9- Le rappel des objectifs de la recherche	90
10- Le tableau récapitulatif	90
CHAPITRE IV PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	92
1- LES RÉSULTATS À PARTIR DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE : LES GRANDES TENDANCES QUI SE DESSINENT ET LES PRINCIPAUX ENJEUX RELATIFS À CHACUNE D'ENTRE ELLES.....	93
1.1- Prolifération des fusions, acquisitions et alliances stratégiques.....	94
1.2- Croissance des zones économiques et l'ouverture des marchés socialistes	97
1.3- Fluidité accrue de circulation des capitaux	98
1.4- L'accroissement du secteur des services	100
1.5- Le raccourcissement des circuits de distribution	101
1.6- L'appartenance à un réseau est un facteur clé de succès	102
1.7- Le développement exponentiel du recours à l'Internet	104
1.8- La valorisation et l'amélioration des systèmes de veille	107
2- LES RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION	113
3- SYNTHÈSE	117
CHAPITRE V CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	121
1- LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	122
1.1- Les contributions théoriques	122
1.2- Les contributions pratiques	124
2- LES LIMITES DE LA RECHERCHE	124
2.1- La mesure des variables	125
2.2- La cueillette des données	126
2.3- L'échantillon	126
3- LES OPPORTUNITÉS DE RECHERCHE FUTURE	126
CONCLUSION	128
BIBLIOGRAPHIE.....	131
ANNEXES	145

Liste des figures

Figure 1 La PME et son environnement	8
Figure 2 Une typologie des PME exportatrices – Joyal et al, (1995).....	29
Figure 3 Les facteurs favorisant l'internationalisation de la PME – adapté de Guisset (1993)	34
Figure 4 Le processus d'internationalisation des entreprises – Walsh (1978).....	37
Figure 5 Le processus d'internationalisation de la PME.....	39
Figure 6 Diagnostic et pronostic – SWOT – Croué (1999).....	42
Figure 7 Certaines approches de pénétration de nouveaux marchés.....	52
Figure 8 Une topographie générale macroscopique et microscopique du réseau de distribution dans le marché étranger.....	56
Figure 9 Les composantes de la veille	75
Figure 10 Le cadre conceptuel : l'internationalisation des PME, influence des principales tendances	81
Figure 11 Le cadre conceptuel après les résultats découlant de la recherche documentaire : l'internationalisation des PME, influence des principales tendances	110
Figure 12 Le cadre conceptuel modifié après résultats : l'internationalisation des PME, influence des principales tendances	120

Liste des tableaux

Tableau 1 Défis et avantages pour la PME internationale	30
Tableau 2 Facteurs qui peuvent stimuler ou inhiber l'internationalisation de la PME	32
Tableau 3 Tableau récapitulatif de la méthodologie de recherche	91
Tableau 4 Tableau récapitulatif des principales tendances, leurs influences et enjeux envisagés (à partir de la recherche documentaire)	111
Tableau 5 Tableau synthèse et comparatif des résultats dans les deux étapes de recherche	119

Introduction

Globalisation, mondialisation, régionalisation, Organisation Mondiale de Commerce, village global, Internet... des terminologies qui ne cessent de faire la une des médias et de préoccuper les chercheurs dans le domaine des entreprises.

Un nouveau contexte mondial est en train de se dessiner, auquel les entreprises, peu importe la taille, doivent s'adapter. Dans ce nouveau visage économique, les entreprises sont confrontées à de nouvelles règles et contraintes. Malgré ce qu'on peut penser de la facilité d'adaptation des Petites et Moyennes Entreprises (PME) à ce nouvel environnement grâce à leur flexibilité et leur structure légère, ce type d'entreprise n'échappe pas à la menace de disparition si elles ne conçoivent pas les ajustements nécessaires, aussi bien au niveau structurel que stratégique et si elles ne suivent pas les évolutions.

Les PME sont contraintes à suivre l'évolution mondiale. Avec le développement des Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication (NTIC) et le raccourcissement des distances, la PME se retrouve devant une opportunité de développement des marchés aussi bien à l'échelle locale qu'internationale.

Certes, l'internationalisation ne signifie pas l'exportation. Cette dernière se limite aux techniques de commercialisation à l'étranger alors que l'internationalisation est une stratégie à long terme imbriquée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Dans cette économie où les barrières sont abolies, les PME feront face à une concurrence étrangère acharnée qui vient s'ajouter à la concurrence locale. Les PME québécoises, tous

secteurs confondus, n'échappent pas aux menaces du nouveau contexte. Elles se trouvent dans l'obligation de s'y adapter de se développer sous peine de disparition.

La question qui se pose est alors de se demander si : « *les PME québécoises sont prêtes à s'intégrer et être compétitives dans ce nouveau contexte mondial* ».

La présente recherche prend en compte cette préoccupation. Nous comptons identifier les principales tendances et enjeux susceptibles d'influencer le processus d'internationalisation des PME. Pour y arriver, nous allons, dans un premier chapitre, exposer notre problématique en mettant l'emphasis sur la complexité de l'environnement. Le second chapitre sera consacré à l'examen de la littérature, nous y étudierons la PME, la PME internationale et le processus d'internationalisation. Après un troisième chapitre où nous présenterons la méthodologie de la recherche, nous nous intéresserons dans le chapitre 4 aux résultats de l'étude. Avant de conclure le travail nous nous préoccuperons dans le cinquième et dernier chapitre aux limites et contributions de la recherche.

Chapitre I Problématique

D'après Benoit (1999), seulement 17% des PME québécoises exportent ! Une réalité sombre, d'autant plus dans un contexte actuel caractérisé essentiellement par la mondialisation des échanges et le développement exponentiel des technologies de l'information et de la communication.

Les PME sont contraintes à adapter leurs comportements, visions et stratégies et à être vigilantes face aux changements rapides et aux tendances environnementales. Certes les PME trouvent des difficultés à s'ajuster et il est fort probable qu'elles manifestent un besoin de soutien dans leurs démarches. En effet, les acteurs de développement gouvernementaux, provinciaux ou régionaux trouvent leur raison d'être dans la promotion et le développement économique de leurs territoires.

Au Québec, il existe plusieurs agences de développement qui contribuent à la prospérité économique de la région. Par exemple, l'agence de Développement Économique du Canada (DEC) qui décrit sa mission comme suit : « *Par son engagement à offrir un service adapté à ses clients, Développement Économique Canada appuie le développement du potentiel économique des régions du Québec et la création d'emplois durables en favorisant un climat d'affaires qui permette aux PME de prospérer et de se développer* »¹

Actuellement, le développement des marchés est un axe privilégié. On fait ainsi référence à la notion d'internationalisation des entreprises et encore plus particulièrement des PME.

¹ Site Web officiel de DEC - Canada : <http://www.dec-ced.gc.ca>

Dans un contexte d'internationalisation, la notion de développement des marchés ne se limite pas uniquement à la simple notion d'exportation. Il s'agit de se questionner sur la capacité des PME et / ou de leurs réseaux de soutien à agir dans un environnement commercial globalisé (ex. maîtrise de l'information commerciale, alliances commerciales, logistique,...).

Plusieurs interrogations préoccupent d'une part les entreprises et d'autre part les organismes publics de développement et de soutien. Par exemple :

1. Quelles sont les tendances, les facteurs de développement et les pratiques exemplaires (best practices) les plus susceptibles d'influencer la compétitivité des PME québécoises à moyen terme ?
2. Quel est l'influence de ces tendances dans le processus d'internationalisation des PME ?
3. Quels sont les enjeux que les PME doivent envisager dans leurs stratégies ?

Nous souhaitons que la démarche que nous avons développée puisse répondre à ces interrogations et donc permettre d'atteindre les buts de notre recherche. Ces derniers sont au nombre de trois :

1. dévoiler les principales tendances dans l'environnement;
2. leurs influences dans le processus d'internationalisation des PME et
3. les enjeux à envisager pour les PME.

Ce qui suit a pour objet de présenter un modèle conçu pour structurer notre démarche et pour une meilleure mise en contexte de la problématique.

1- Le modèle structurant la démarche : La PME interagit avec son environnement

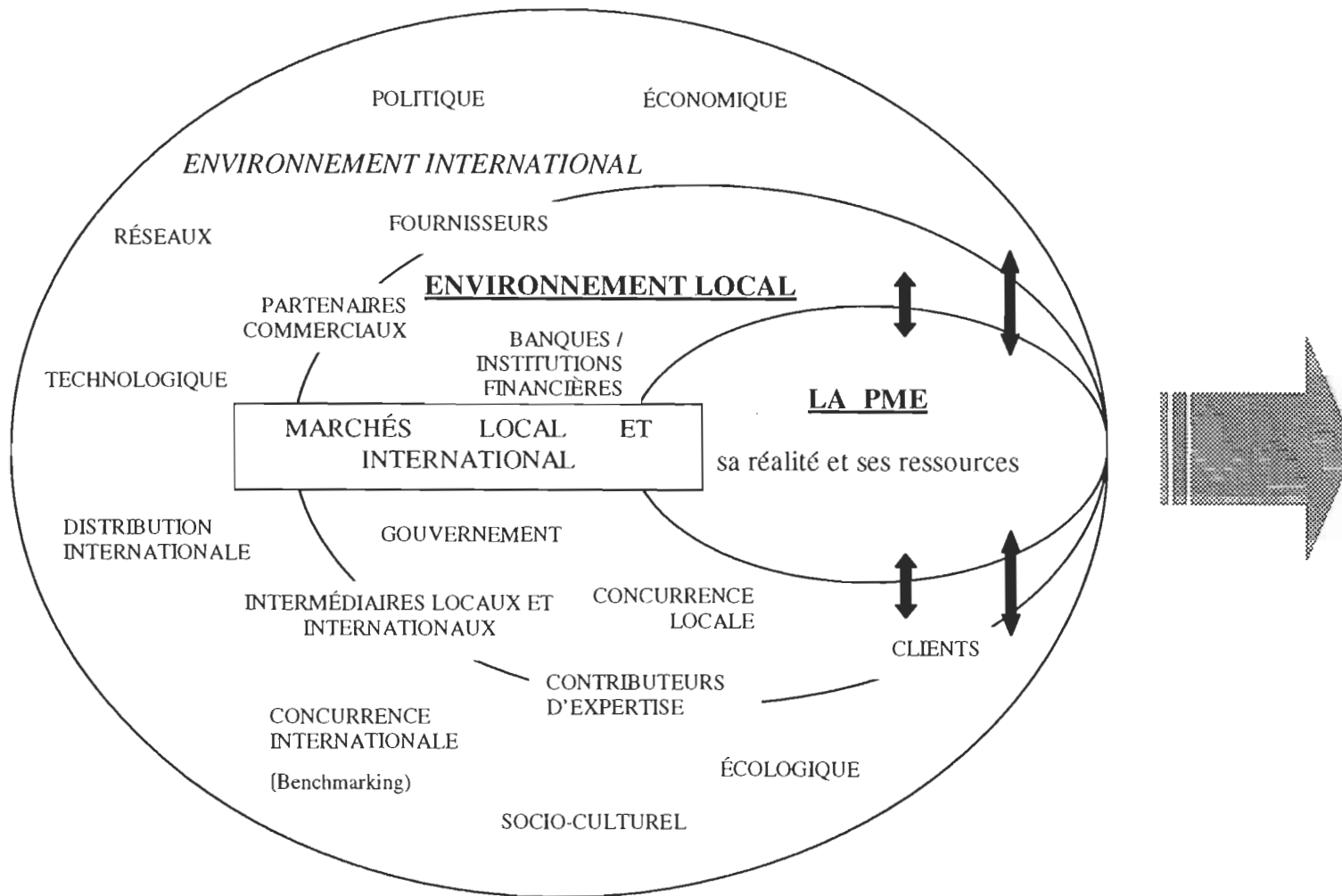
Nous structurons notre démarche globale dans le modèle intégrateur qui suit (figure 1), lequel met en relief les acteurs et les variables ou facteurs de l'environnement.

En effet, la figure 1 met en évidence toute la complexité de l'environnement et des marchés dans lesquels la PME évolue. On y note les diverses variables ou dimensions à prendre en considération pour toute démarche de planification stratégique en marketing, que ce soit pour le marché local (local, national ou régional) ou international (outr-frontières). Les variables ont trait aux aspects économiques, politiques, technologiques, concurrentiels, socio-culturels et écologiques ou naturels. Ces variables vont être explicitées un peu plus loin.

Le dirigeant d'une PME doit impérativement connaître toutes les règles du jeu qui y prévalent. Ces dernières sont fonction du rôle et du pouvoir exercé par les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les divers intermédiaires, les concurrents, les réseaux d'affaires et les divers paliers gouvernementaux. Les clients sont présents au niveau de tous les marchés ainsi que les multiples contributeurs d'expertises possibles (par exemple, les consultants en marketing).

Les ressources de la PME lui permettent de tirer profit des diverses opportunités identifiées. Les flèches bidirectionnelles en caractère gras illustrent que la PME est en interaction avec les divers acteurs de tous les marchés dans laquelle elle intervient tout en s'ajustant aux contraintes

Figure 1 La PME et son environnement



T
E
N
D
A
N
C
E
S

prédominantes et en s'inspirant possiblement des concurrents les plus performants (benchmarking).

On retient que l'environnement est en perpétuelle mutation; de ce fait le niveau d'incertitude auquel fait face le dirigeant d'une PME pour ses décisions reliées à son internationalisation est sans cesse grandissant. Les travaux de Boutary (1999) sont intéressants à cet égard. Elle souligne que les PME sont confrontées à un paradoxe : le besoin informationnel vis-à-vis d'un marché géographiquement et culturellement éloigné voir dispersé est important, alors que les systèmes d'information de ces entreprises, structurés à partir des besoins d'un marché national, sont souvent informels et vite surchargés. On réalise donc l'aspect crucial que revêt pour les PME québécoises la collecte des informations visant à mieux naviguer dans la complexité des environnements internationaux.

2- L'importance des facteurs environnementaux

Dans cette section nous allons nous intéresser de près, comme déjà mentionné ci-haut, à quelques facteurs environnementaux.

Chaque nation de la communauté internationale a des caractéristiques uniques. L'état de préparation d'un pays pour différents produits et services et son attrait général en tant que marché pour des firmes étrangères dépendent de son environnement économique, politico-légal, socio-culturel, naturel et commercial d'où l'intérêt particulier qu'on accorde à ces dimensions

environnementales lors des études de marchés et à comprendre leurs particularités. Dans ce même registre, nous reprenons la synthèse de Kotler et al. (1998), entre autres, pour chacun de ces environnements.

2.1- L'environnement économique

La dimension économique de l'environnement est d'une importance vitale (Keegan, 1989). Ce même auteur ajoute qu'elle est déterminante et un indicateur majeur du potentiel et des opportunités de chaque marché.

De leur côté Kotler et al. (1996) soulignent que l'évaluation des marchés d'exportation nécessite une étude de l'économie de chaque pays et plus particulièrement les deux caractéristiques économiques suivantes :

- 1- La première est la structure industrielle du pays qui détermine les besoins en biens et services, les niveaux de revenus, les niveaux d'emploi, etc. On peut distinguer quatre types de structures industrielles : une économie de subsistance, une économie exportatrice de matières premières, une économie en voie d'industrialisation et une économie industrielle.
- 2- La deuxième caractéristique économique est la distribution du revenu national. Cette dernière est liée à la structure industrielle du pays et influencée par le système politique. On soulève cinq genres de pays selon le type de distribution du revenu : revenus familiaux très bas, revenus familiaux majoritairement bas, revenus familiaux très hauts ou très bas, revenus familiaux élevés, moyens ou bas et revenus familiaux majoritairement moyens.

Keegan (1989) recense, quant à lui, cinq niveaux de développement des pays allant du préindustriel jusqu'à l'avancé, en passant par le sous développé, en voie de développement et l'industriel.

2.2- L'environnement politico-légal

L'environnement politique est unique à chaque pays. Chacun de ces derniers diffère beaucoup quant à la disposition de son environnement politico-légal pour les importations et les investissements étrangers. Selon Kotler et al. (1996), au moins quatre facteurs devraient être pris en considération lorsqu'il s'agit de décider d'investir dans un marché étranger :

1- Les attitudes par rapport aux achats internationaux :

Certains pays sont très accueillants à l'endroit des firmes étrangères allant jusqu'à les inciter à venir alors que d'autres sont très hostiles. Jain (1990) affirme que cette réalité est vraie aussi bien dans les pays développés (par exemple le Japon) que dans ceux en voie de développement.

2- La stabilité politique :

Non seulement le climat politique actuel du pays hôte doit-il être pris en considération, mais aussi sa stabilité future. Jain (1990) considère la stabilité politique comme l'une des variables cruciales dans la prise de décision d'investir dans un pays étranger et l'environnement politique comme l'une des dimensions clé de succès ou d'échec des

entreprises internationales. Selon Hiam et al. (1994), l'entreprise doit se questionner sur le risque et la conjoncture politique dans le marché visé.

3- La réglementation monétaire :

Elle concerne, entre autres, la fluidité de capitaux et le taux de change. Habituellement, une entreprise veut réaliser des profits dans une monnaie qui lui génère de la valeur.

4- La bureaucratie gouvernementale :

L'aide efficace du gouvernement hôte à l'endroit des compagnies étrangères concernant les transactions commerciales (procédures de dédouanement efficaces, information sur le marché, etc.) est fort utile pour les investisseurs étrangers.

Enfin, nous rejoignons Keegan (1989) et Hiam et al. (1994) lorsqu'ils avancent que dans les situations de conflits, de mal compréhension des clauses ou bien d'une violation des lois nationales on s'aperçoit de la grande complexité de l'environnement légal international.

2.3- L'environnement culturel

D'après Cateora (1993) et Croué (1999), la culture inclut chaque partie de la vie. Parmi les éléments fondateurs de la culture d'une nation avancés par ces auteurs, nous notons :

- 1- La culture matérielle : technologie, organisation des sciences économiques, secteur de pointe.

- 2- Les institutions sociales : social, éducation, structures politiques.
- 3- L'humain : système de croyance et de valeurs.
- 4- L'esthétique : graphisme et arts , folklore, musique, drame, et danse.
- 5- La langue : officiel, des affaires, dialecte...

Quant à Croué (1999), il définit les différences socio – culturelles comme suit : « *Ce sont, entre deux nations, les différences positives ou négatives qui relèvent des symboles et des comportements. Les symboles concernent les produits, les comportements, la nature des relations entre les acteurs économiques de communauté ethnique différente* ».

De leur part, Darmon et al. (1996) prétendent que la culture influence considérablement le comportement du consommateur et affecte directement la définition même du marketing mix d'une entreprise.

Un certain nombre d'éléments doivent être compris par l'entreprise lorsqu'elle veut pénétrer un marché étranger avec succès. Elle doit :

- Pouvoir comprendre le sens, la fonction et le rôle des institutions sociales dans la culture étrangère.
- Être au courant du degré des connaissances et des valeurs qui s'attachent à la culture, être sensible aux valeurs esthétiques et pouvoir vaincre les barrières linguistiques.

Notons enfin, ce constat de Keegan (1989) précisant qu'avec le développement du transport et des communications plusieurs attitudes nationales comme le style de se vêtir, les couleurs, la musique,... tendent à s'universaliser.

2.4- L'environnement technologique

Il comprend essentiellement le niveau de développement technologique et les innovations. Pettigrew et Turgeon (2000) soulignent que les changements technologiques sont considérés parmi les contraintes de l'environnement que l'entreprise peut rencontrer en se développant à l'international. Dans ce même ordre d'idée, Kotler et Armstrong (1996) soulignent que des nouvelles technologies créent de nouveaux marchés. Ceci incite et oblige les entreprises à prévoir les tendances et à être à l'affût des changements technologiques.

2.5- L'environnement concurrentiel

Nous considérons la concurrence dans son acception globale, c'est à dire que des entreprises sont qualifiées de concurrentes quand elles offrent des produits qui répondent aux mêmes besoins. Aussi, la concurrence peut être locale et / ou étrangère, surtout dans le contexte actuel de globalisation, d'ouverture des frontières et de développement des NTIC. Nous prétendons que dans un tel contexte, la concurrence commerciale mondiale ne peut être qu'en perpétuelle croissance.

Dans cette même perspective, Croué (1999) parle de l'internationalisation de la concurrence et donne la définition suivante : *« on entend par internationalisation de la concurrence le développement conjugué des – Made in – et des marques d'un produit sur un marché homogène ou un segment de marché. Le marché doit être ouvert, c'est à dire libre aux échanges »*.

Pour une meilleure lecture de l'environnement concurrentiel d'un marché, Kotler et al. (1996) suggèrent de répondre aux questions suivantes :

- Qui sont vos concurrents ?
- Quels sont leurs objectifs et stratégies ?
- Quelles sont leurs forces et faiblesses ?

De Leersnyder (1986) prétend que l'étude de la concurrence sur un marché est une tâche complexe à cause de la difficulté d'accès aux informations des compétiteurs directs ou indirects, locaux ou internationaux.

2.6- L'environnement écologique

Selon Pettigrew et Turgeon (2000), à cet environnement nous faisons référence, entre autres, aux conditions climatiques, à l'ensemble des phénomènes écologiques et à la rareté des ressources naturelles. En d'autres termes, ce sont les éléments écologiques ou environnementaux qui peuvent affecter les activités de l'entreprise internationale.

2.7- Quelques acteurs et intermédiaires de l'environnement

Nous nous référons aux recensions de Julien et al. (1997) concernant les acteurs présents dans l'environnement de la PME. Nous notons dans :

- Le secteur associatif : les chambres de commerce, les associations de promotion économique, les associations patronales ou de dirigeants d'entreprise, les coopératives, les organisations professionnelles, les comités de citoyens.
- Le secteur financier : les institutions bancaires, les organismes préleveurs d'épargne locale et pourvoyeurs de capital de risque.
- Les maisons d'enseignement : programmes spéciaux de formation pour les porteurs de projets de création d'entreprise ou de travailleurs concernés.
- Les médias écrits ou électroniques : animation et diffusion de l'information, sur, à la fois, les démarches adoptées et les dossiers privilégiés.
- Les administrations locales : représentants des différents paliers gouvernementaux ou élus locaux.

De Leersynder (1986) parle des intermédiaires commerciaux pour les entreprises qui s'internationalisent, on trouve dans cette famille d'intermédiaires : les concessionnaires, les importateurs distributeurs, les négociants internationaux, les agents à la commission, les commissionnaires exportateurs, les commissionnaires à l'achat et les courtiers internationaux.

2.8- Les réseaux

Perreault et Lavoie (1996) accordent une grande importance au réseau, ils prétendent que ce dernier joue un rôle dans le maintien d'un lien contenu avec les réalités du marché et même il peut faire partie ingérante d'un système de veille. Dans ce même registre, Julien et al. (1997) avancent que les réseaux sont une nécessité fondamentale dans la stratégie globale d'internationalisation de la PME. Pour ces auteurs, adhérer ou construire des réseaux permettent aux PME d'obtenir de l'information pertinente à moindre coût.

Ces réseaux peuvent être plus ou moins formels selon le degré de développement de l'entreprise (Julien et al., 1995b). Les réseaux peuvent comprendre un centre de recherche ou d'autres organismes publics ou privés de transfert d'information, une association d'affaire, une firme conseil, des fournisseurs, etc.

D'après ce qui est présenté ci dessus, il est clair que notre champ d'intérêt dans cette recherche porte sur la relation entre la PME et les nouvelles tendances dans l'environnement. Nous estimons que notre thème est, d'une part, d'actualité et d'autre part, il suscite un intérêt particulier, aussi bien, auprès des entrepreneurs que des acteurs de soutien et d'aide à l'établissement des stratégies d'entreprises.

Notre préoccupation centrale porte alors sur la PME, il va de soit que l'acteur principal de la recherche soit l'entrepreneur.

3- Acteur : L'entrepreneur

En se basant sur l'affirmation de Julien et al. (1997) qui dit que l'analyse stratégique de la PME est influencé par le comportement de l'entrepreneur, nous pouvons avancer que :

- D'une part, le propriétaire – dirigeant est le premier responsable dans une PME. Sa vision, ses compétences influencent la politique et la culture de l'entreprise.
- D'autre part, la lecture de l'environnement et les tendances futures est en grande partie influencée par la vision de l'entrepreneur-dirigeant de la PME, ses convictions, sa formation, etc.

Dans cette logique, nous accordons une attention particulière à cet acteur.

4- Problème managérial

La PME, comme toute autre entreprise, opère dans un environnement turbulent et incertain où le long terme est parfois une question de quelques mois. La notion de mondialisation ou de « village planétaire » élargit le champs d'action de la PME, ainsi des acteurs étrangers manifestent leurs présences sur le marché local pour concurrencer les entreprises déjà en place. Nous pouvons alors dire que l'ouverture à l'international peut être volontaire (la PME va de son propre gré chercher des marchés à l'étranger) ou forcée (des concurrents étrangers viennent sur le marché local de la PME).

Ces deux constats majeurs nous permettent de suggérer le problème managérial suivant :

En tenant compte des nouvelles tendances, quelle stratégie d'internationalisation l'entrepreneur doit – il mettre en œuvre ?

5- Objectifs de la recherche

Par cette recherche nous visons les trois objectifs suivants :

- 1- Identifier les tendances majeures dans l'environnement.
- 2- Mettre en relief l'influence des tendances dans le processus d'internationalisation.
- 3- Identifier des enjeux pour la PME en vue de réussir sa démarche d'internationalisation.

Pour atteindre ces objectifs, quelques questions de recherche seront mises de l'avant, par exemple :

- Quelles sont principales tendances ?
- Quels sont les enjeux à l'international pour les PME ?
- En tenant compte des principales tendances, quelles sont les décisions relatives aux différentes étapes du processus d'internationalisation ?

Chapitre II Examen de la littérature

Ce deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques de notre recherche. Dans une première section nous nous intéressons à la PME, ses caractéristiques et ses ressources, ensuite nous focalisons, dans la deuxième partie, sur la PME internationale, ses particularités et ses défis. Nous estimons que ces deux sections permettent de mieux cerner la réalité et les ressources de la PME. Enfin dans une troisième section, nous focalisons sur le processus décisionnel d'internationalisation. Notre examen de la littérature débouche sur le cadre conceptuel de l'étude.

1- La PME : ses caractéristiques et ses ressources

Dans plusieurs économies, le tissu industriel est formé majoritairement de PME. Dans cette section nous mettons l'accent sur la PME, ses caractéristiques et ses ressources, ainsi que ses forces et faiblesses.

1.1- Les caractéristiques de la PME

Plusieurs auteurs se sont intéressés à définir les caractéristiques de la PME. En reprenant la synthèse des études de ces derniers, Julien et al. (1997) dégagent les caractéristiques suivantes :

- *La petite taille* : jugée à partir de plusieurs éléments comme le nombre d'employés ou le chiffre d'affaire par exemple.
- *La centralisation de la gestion* : On peut même parler de « personnalisation » de la gestion en la personne du propriétaire-dirigeant dans le cas de toutes petites entreprises. Mais on

peut aussi retrouver une forte centralisation dans des moyennes entreprises de secteurs traditionnels.

- *Une faible spécialisation* : tant au niveau de la direction (celle-ci assumant des tâches tant de direction que d'exécution, surtout lorsqu'elle est petite) que de ses employés et des équipements. La spécialisation vient avec une plus grande taille, le passage de production variée, sur commande ou de très petites séries à une production de série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit mettre sur pied plusieurs niveaux organisationnels, d'abord, dans les fonctions comptable et de production, ensuite dans la fonction marketing, puis plus tard celle des achats, de la R&D et enfin du personnel.
- *Une stratégie intuitive ou peu formalisée* : alors que dans les grandes entreprises on doit préparer des « plans » relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer, au besoin, tout changement de direction.
- *Un système d'information interne simple ou peu organisé* : les petites organisations fonctionnent par dialogue ou par perception directe. Les grandes doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant la circulation d'informations tout en minimisant le « bruit » et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même jusqu'à produire leur propre « journal » pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise.
- *Un système d'information externe simple* : dans les entreprises artisanales, le propriétaire-dirigeant peut discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts que pour expliquer différents aspects du ou des produits. La grande organisation doit

commander des études de marchés coûteuses et complexes qui, souvent, finissent par influencer la stratégie alors que la réalité a déjà changé. Il arrive cependant que certaines petites entreprises font face à des oligopsones² (par exemple les groupements d'achat qui servent de tampon entre les PME et les consommateurs) qui les coupent de leur marché véritable et ainsi de cette information directe.

À l'instar de Julien et al. (1997), d'autres auteurs énoncent quelques caractéristiques de la PME. En décrivant les PME, Carson et al. (1995) précisent que dans ces entreprises la structure est non bureaucratique, le manque de ressources financières peut limiter les potentialités de sa croissance et les décisions sont centrées chez le propriétaire-dirigeant. Ces mêmes auteurs ajoutent que dans les PME, les entrepreneurs influencent massivement les décisions. Ces dernières sont à leur tour influencées par la culture de l'entrepreneur, sa formation et sa personnalité.

Pour leur part, Stash et al. (1987) suggèrent trois éléments pour expliquer les caractéristiques de la PME :

1. les circonstances de marché et de concurrence qui sont différentes;
2. les différences de gestion qui sont dues à l'influence du propriétaire-dirigeant qui est souvent le fondateur; et
3. les limites de ses ressources financières et organisationnelles.

² Oligopsonie : n.m. Écon. Marché caractérisé par la présence d'un très petit nombre d'acheteurs devant de très nombreux vendeurs (par opp. à *oligopole*). Le Petit Larousse illustré, 1996

Quant à Marchesnay (1988), il avance que la direction très personnalisée, la grande influence exercée par l'environnement et la spécificité des activités sont des traits distinctifs de la PME.

À la lumière de ce qui est présenté ci haut, nous jugeons que la synthèse de Julien et al. (1997) est la plus pertinente à notre recherche car elle est, d'une part, simple et d'autre part, elle permet de cerner les différentes dimensions de la PME.

1.2- Les faiblesses et les forces de la PME

En la comparant à la grande entreprise, la PME possède certaines forces tout comme elle souffre de certains handicaps. Par rapport à la grande entreprise, les principales faiblesses de la PME se manifestent dans son manque des ressources, de financement, de moyens humains. Dans ce même registre, Sallenave (1978) énonce les faiblesses suivantes :

- Les ressources limitées de la PME affectent sa capacité concurrentielle et son potentiel de croissance.
- L'insuffisance de financement : il est en effet difficile de réunir un capital de risque pour l'exploitation d'un projet par la fondation d'une entreprise.
- L'insuffisance des ressources humaines : la PME a souvent besoin d'une main d'œuvre spécialisée. Le recrutement d'employés qualifiés devient problématique quand il s'agit de les rémunérer. La PME ne peut se payer tout le personnel qui lui serait utile.

D'autres auteurs tels que Longenecker (1998) et Welsh et al. (1981) mentionnent quelques autres faiblesses de la PME. Le premier évoque la défaillance au niveau de la spécialisation professionnelle des managers tandis que les seconds parlent d'un manque chronique des ressources ce qui explique les faiblesses au niveau du financement, de la planification, du pilotage, de la formation et des systèmes d'information.

Carson et al. (1995) soulignent que les PME ont peu d'influence et de contrôle sur l'environnement. Cependant, ces mêmes auteurs insistent sur le fait que les faiblesses des PME peuvent être contrebalancées, entre autres, par leur habilité à réagir rapidement aux changements grâce à leur grande flexibilité (Léo et al., 1990 et Longenecker, 1998).

Dans ce même ordre d'idée, nous notons, dans un rapport du gouvernement du Canada (1992), que la flexibilité de la PME lui permet d'avoir une aptitude à s'adapter rapidement à l'évolution du marché et à répondre à la demande (ceci est vrai pour les produits et les services répondant à des besoins précis ou bien les petits lots de fabrication). Toutefois, Longenecker (1998) souligne que la flexibilité et la non formalisation dans la gestion de la PME pourraient être bénéfiques au début des activités de l'entreprise mais au fur et à mesure que la PME croît cette gestion nécessitera plus de formalisation et de contrôle.

De leur côté, Julien et Marchesnay (1992) identifient d'autres avantages de la PME comme la rapidité de prise et d'exclusion des décisions, la proximité des marchés et la grande capacité à s'adapter et à changer d'orientation à court terme.

D'après ce qui précède, on peut conclure que paradoxalement, la force de la PME trouve son origine dans les faiblesses de cette dernière. L'insuffisance de ressources humaines et matérielles oblige la PME à réagir vite aux situations qui se présentent, qu'ils s'agissent de crises ou d'opportunités. Ces caractéristiques précitées conditionnent l'expansion de l'entreprise vers l'extérieur.

Nous venons de présenter les caractéristiques de la PME ainsi que ses forces et faiblesses. Nous nous intéresserons maintenant davantage à la PME internationale à la lumière de sa réalité telle que présentée ci-haut.

2- La PME internationale

Nous abordons, maintenant, le cas de la PME internationale. Ainsi, nous présentons quelques définitions, les facteurs inhibiteurs ou incitateurs à l'internationalisation des PME et les problèmes spécifiques à ce type d'entreprise.

2.1- Certaines définitions

La mondialisation et l'internationalisation sont des termes dont l'utilisation est sans cesse grandissante, autant dans les milieux d'affaires que dans les milieux politiques et de la recherche sur les PME. Ces deux termes sont souvent confondus l'un et l'autre en tant que synonymes alors qu'ils sont plutôt complémentaires et interreliés. Voyons donc de plus près d'abord certaines définitions pertinentes à leur sujet.

Tout d'abord, le rapport de l'OCDE (1992) sur la technologie et l'économie définit la mondialisation comme un large éventail de processus et de relations ayant conduit les économies nationales, antérieurement assez distinctes les unes des autres, à devenir intimement liées et désormais économiquement interdépendantes à un degré sans précédent. On constate que le focus est orienté vers l'environnement multidimensionnel dans lequel opère les PME.

Quant au concept d'internationalisation il correspond, selon Poisson et Su (1996), à un processus d'engagement croissant d'une entreprise dans les opérations internationales, c'est-à-

dire au-delà de ses frontières. Les mêmes auteurs précisent leur point de vue (Poisson et Su, 1998) en signalant que la stratégie d'internationalisation correspond à l'ensemble des manoeuvres des entreprises, des actions coordonnées pour pénétrer des marchés outre-frontières ou pour bénéficier des diverses ressources en provenance des marchés internationaux. On constate que le focus est orienté vers les PME elles-mêmes et leurs efforts vers des marchés étrangers. A leur tour, Kotler et al. (1994) présentent l'internationalisation comme un changement d'attitude qui résulte d'une série de décisions procurant conjointement un certain apprentissage et une plus grande confiance dans la capacité de l'entreprise à s'engager dans le commerce international.

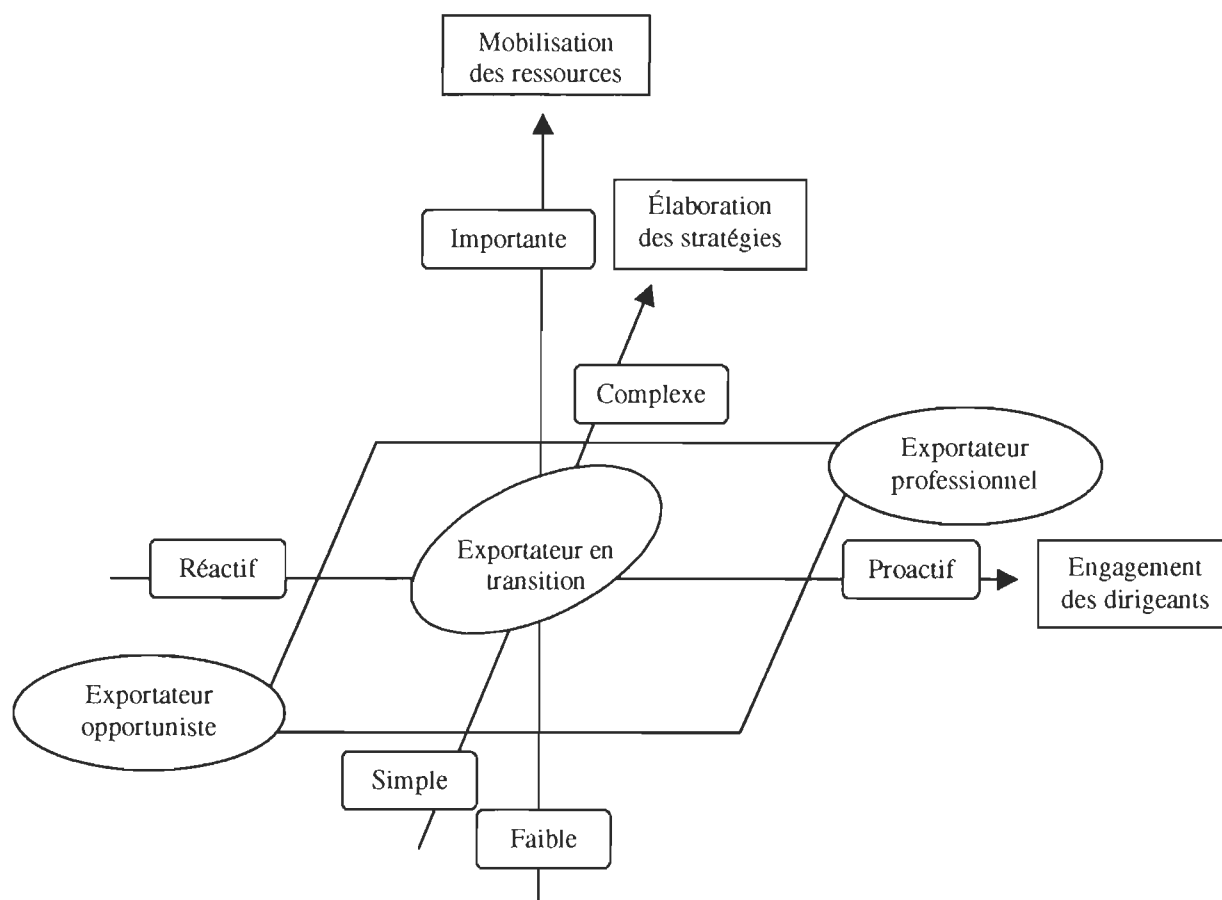
Nous pouvons avancer d'emblée que le défi des dirigeants de PME québécoises est donc d'atteindre le niveau d'internationalisation souhaité dans le contexte de mondialisation qui prévaut sur les divers marchés visés.

Plus spécifiquement, nous nous intéressons à la PME exportatrice et bien que les typologies précédentes s'appliquent, certaines caractéristiques changent sous l'effet de son internationalisation (Leyronas et Torrès, 1996). À cet égard, nous nous référons aux travaux de Joyal et al. (1995) qui distinguent trois types de PME exportatrices :

- *PME exportatrice professionnelle* : les dirigeants ont une volonté bien marquée de développer des activités d'exportation en poursuivant des objectifs précis et en planifiant les activités ad-hoc, tout au moins à court terme.

- *PME exportatrice en phase de transition* : comme son nom l'indique, on y trouve à la fois des entreprises dans lesquelles le dirigeant a soit abandonné l'exportation suite à une expérience malheureuse, soit est en phase d'accroître ses exportations avec la volonté de mettre en place des actions en ce sens.
- *PME exportatrice opportuniste* : l'entrepreneur est à l'origine axé sur le marché national avec des stratégies simples de maintien et attend que l'occasion se présente pour étendre ses activités sur des marchés étrangers.

Figure 2 Une typologie des PME exportatrices - Joyal et al. (1995)



La figure 2 définit cette typologie, par rapport aux trois axes que sont : la mobilisation des ressources, l'élaboration des stratégies et l'engagement du dirigeant. Ce schéma donne une première idée sur les changements comportementaux qui vont avoir lieu dans la PME suite à l'engagement vers une démarche relative à l'exportation. Ceci va être traité dans une partie ultérieure.

2.2- Les facteurs inhibiteurs et incitateurs à la mondialisation des PME, les avantages possibles de leur internationalisation

Plusieurs auteurs se sont penchés à identifier les facteurs inhibiteurs ou incitateurs à la mondialisation des PME, les avantages possibles de leur internationalisation et les défis qui doivent les stimuler. Dans un rapport du gouvernement du Canada sur les PME exportatrices (1992), on énonce les avantages et défis de l'exportation pour les PME, en voici quelques uns présentés sous forme de tableau synthèse :

Tableau 1 Défis et avantages pour la PME internationale

Avantages possibles	Défis possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du chiffre d'affaire • Rentabilité accrue • Baisse des coûts unitaires • Diversification des activités et réduction du risque. • Connaissance et expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts supplémentaires • Risques financiers • Paperasserie • Modification du produit pour répondre aux exigences des clients étrangers. • Connaissance du marché (barrières culturelles, se familiariser avec les pratiques commerciales du marché – cible) • Formation d'une équipe export

Amami et al. (1993) parlent de défis nouveaux pour la PME internationale. Ils suggèrent que la PME doit :

1. Aplatir la structure et créer des micro-marchés à l'échelle mondiale.
2. Impliquer les employés, inculquer une vision globale dans leur façon de penser et favoriser le travail en équipe.
3. Faciliter la communication inter-fonctions et avoir une meilleure coordination pour réduire le temps cyclique de la production.

Selon Julien et al. (1996), il y a deux grandes familles de facteurs qui peuvent accélérer la mondialisation des PME :

1. Facteurs internes à l'entreprise :

- L'augmentation des possibilités de vente : on note l'élargissement des marchés qui peut inciter l'entrepreneur à élargir sa vision vers les débouchés du marché international.
- La qualité des produits offerts par la PME : une différenciation par la qualité des produits par rapport à la concurrence internationale et un rapport qualité / prix compétitif favorisent le développement de l'entreprise à l'étranger.
- L'innovation et la qualité de la R&D au sein de la firme : adoption et investissement dans les nouvelles technologies est une nécessité pour affronter la concurrence internationale.

2. Facteurs externes à la firme :

- L'abolition des barrières tarifaires de toutes sortes ou la libéralisation des échanges, telles les assouplissements majeures apportées par l'Accord de Libre Échange Nord Américain (ALENA) ou bien l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC).
- L'accessibilité à l'information et aux nouvelles technologies : une diffusion plus large des NTIC.

Nous résumons dans le tableau suivant les propos de Julien et Morin (1996) concernant les facteurs qui stimulent ou qui inhibent l'internationalisation de la PME :

Tableau 2 Facteurs qui peuvent stimuler ou inhiber l'internationalisation de la PME

Facteurs internes à la PME	Facteurs externes à la PME
<ul style="list-style-type: none"> • Les caractéristiques de la PME : peuvent être des incitateurs ou inhibiteurs au développement de la PME à l'internationale. Parmi les facteurs qui contribuent à ce développement, nous notons la vision internationale de l'entrepreneur, son ouverture à l'étranger, ses connaissances, son expérience et son aptitude à gérer ce développement. Les ressources, entre autres, financières et humaines conditionnent les activités internationales de la PME, sans oublier bien évidemment la flexibilité, la capacité d'adaptation, l'organisation commerciale, la formation du capital humain et le financement. • Le développement de l'entreprise : ce développement affecte les ressources de la PME • Les produits et la technologie : avoir un produit unique est considéré parmi les avantages concurrentiels importants. 	<ul style="list-style-type: none"> • La saturation du marché national • Les possibilités de commercer à l'étranger • Le développement des relations internationales • La fluctuation des monnaies • Les politiques de support national et régional à l'exportation • L'ouverture de marchés étrangers • L'existence de réseaux de distribution • Le transport et la distance • La recherche d'agents et de contacts

Dans un rapport de l'OCDE (1997) intitulé « PME et mondialisation », on soulève les facteurs qui facilitent ou entravent la mondialisation des PME canadiennes :

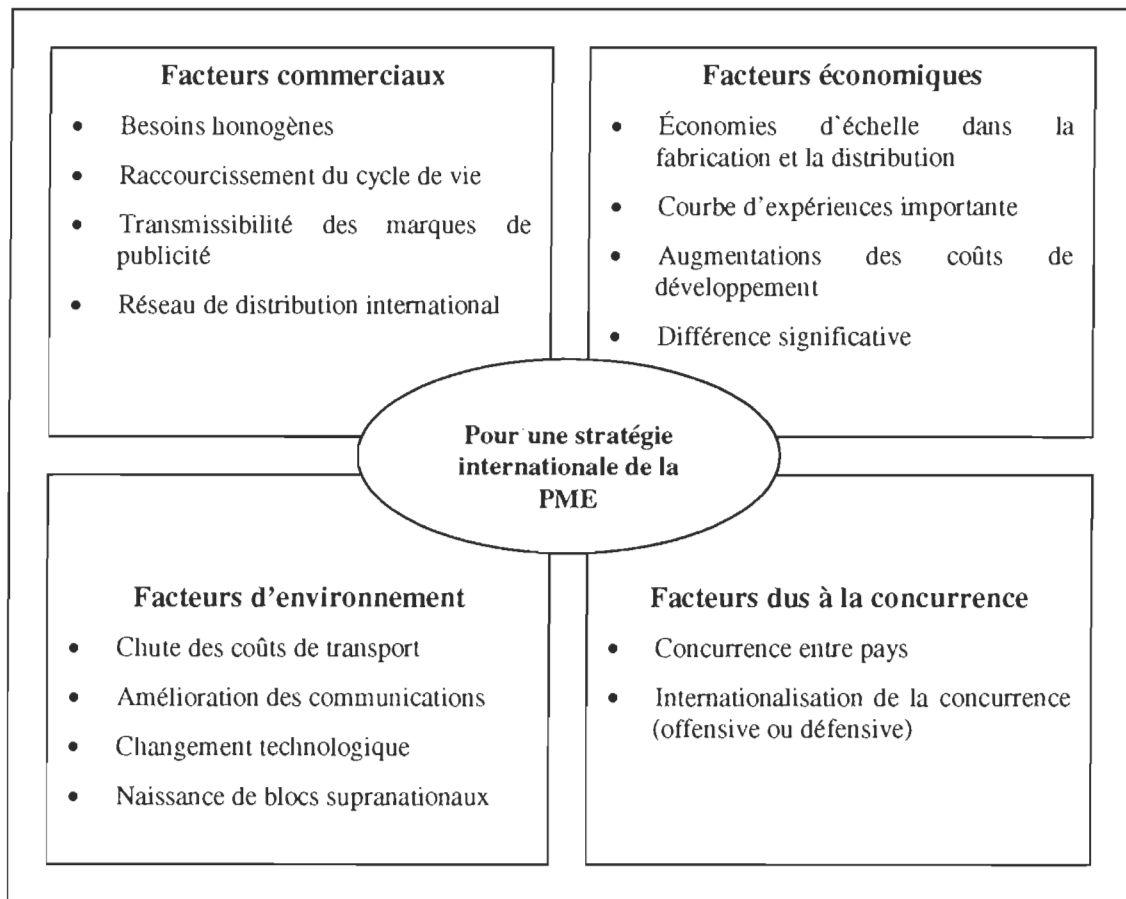
- L'environnement socio-économique : la taille et le dynamisme du marché national ainsi que son ouverture sur l'étranger, l'infrastructure nécessaire pour faciliter la modernisation du processus de production et l'accès aux informations et renseignements sur le marché.
- La structure de l'entreprise : dans la PME qui exporte régulièrement il y a un responsable de la gestion des exportations
- La stratégie du chef d'entreprise : la réussite de l'activité internationale de la PME dépend en grande partie de l'intérêt que l'entrepreneur porte à l'internationalisation, sa volonté d'engager des ressources à long terme pour la réussite de cet objectif.

De son côté, Joyal (1996) indique qu'il y a plusieurs facteurs liés à l'entreprise qui retiennent l'attention comme stimuli ou, au contraire, comme obstacles à l'exportation. Parmi ces facteurs, il y a ceux liés à la fonction marketing tels que : les avantages concurrentiels des produits et services, l'existence de services avant et après vente, les pratiques en matière de promotion et de publicité à l'extérieur, la pratique d'une politique flexible et sélective de marketing en fonction des marchés, la recherche systématique de marchés et la participation à des activités externes liées aux exportations.

Avant de parler des problèmes spécifiques aux PME exportatrices, nous présentons ci-après (figure 3) quelques facteurs favorisant l'internationalisation de la PME. Nous notons des

facteurs dus à la concurrence, des facteurs commerciaux, des facteurs liés à l'environnement et des facteurs économiques.

Figure 3 Les facteurs favorisant l'internationalisation de la PME – Adapté de Guisset (1993)



2.3- Problèmes spécifiques de la PME exportatrice

Le problème majeur de la PME est le manque des ressources à tous les niveaux. Si la PME envisage d'étendre son marché hors frontières, ce problème sera accentué. Elle doit donc, disposer ou avoir la possibilité d'acquérir les ressources et compétences qu'elle sera appelée à mettre à contribution. Librowicz et al. (1984) dégagent des moyens dont l'entreprise a besoin :

- Moyens de production : Pour exporter, l'entreprise doit pouvoir fabriquer des produits de qualité adaptés aux exigences des marchés extérieurs. Elle doit être capable de fournir les commandes reçues dans un délai égal sinon inférieur à celui de la concurrence, puisque la rapidité de livraison constitue un élément fondamental de la compétitivité.
- Les ressources humaines : Les échecs des PME sur les marchés étrangers sont souvent dus au fait que les administrateurs débordés ne peuvent s'y consacrer qu'occasionnellement. Ainsi, les difficultés quotidiennes et les soucis du marché intérieur masquent les impératifs d'une action continue à l'exportation. Il faut donc s'assurer que la haute direction veut et peut consacrer suffisamment de temps et d'argent à la promotion et au suivi des ventes internationales et qu'elle a une attitude favorable envers celles-ci.
- Ressources financières : L'exportation exige un investissement dont la rentabilité ne se fera sentir qu'à moyen et long termes. L'entreprise devra faire face à des dépenses engendrées pour les études de marché, la recherche d'agents, les visites à l'étranger, les modifications et les adaptations des produits, les envois d'échantillon, la promotion et la publicité en langue étrangère, les frais légaux, etc. Par conséquent, elle doit disposer des ressources financières qui lui permettront d'effectuer toutes ces démarches.

Une fois ces ressources mobilisables à l'exportation répertoriées, il est important de les confronter aux projets d'utilisation éventuelle des mêmes ressources sur le marché local. Ainsi un des principaux dilemmes auquel fait face la PME exportatrice est de s'aventurer sur des marchés étrangers avec de faibles ressources.

3- Le processus d'internationalisation de la PME

La mondialisation de l'économie et l'ouverture de nouveaux marchés peuvent représenter des opportunités pour les PME. La saisie de ces opportunités passe cependant par la capacité de suivre un processus décisionnel formel en marketing international (Brisoux et al., 1992).

3.1- Le processus décisionnel en marketing international

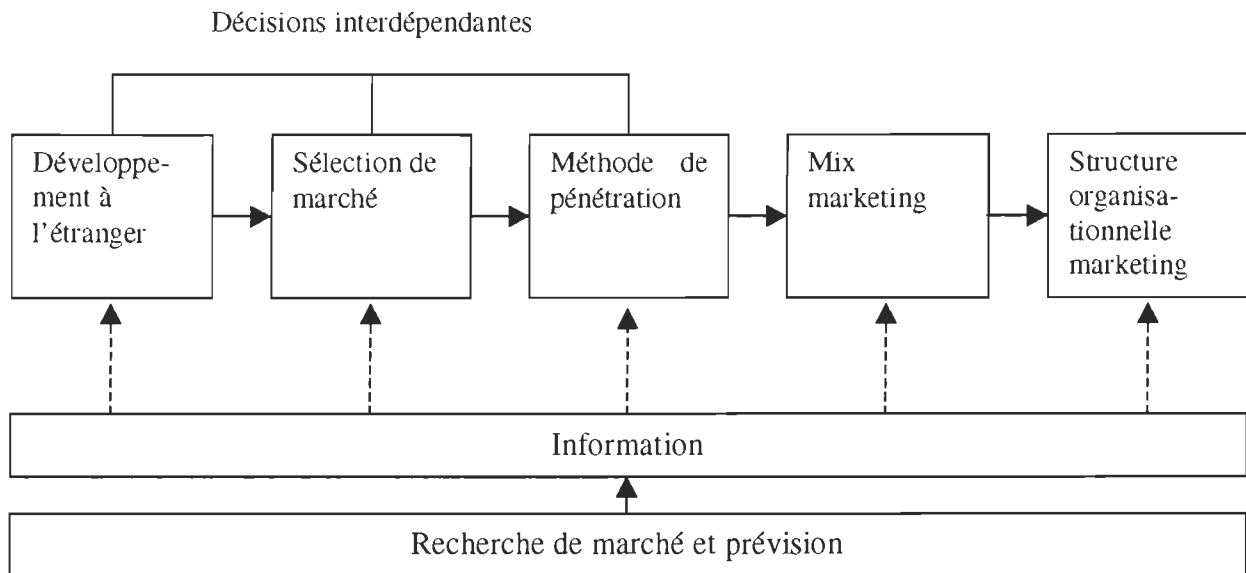
Plusieurs chercheurs se sont penchés pour déterminer un processus décisionnel en marketing international. Nous avons constaté une grande ressemblance entre les différents processus proposés. Nous nous limitons à ceux de Walsh (1978) et Kotler et al. (2000).

Walsh (1978) propose un processus décisionnel en marketing international constitué des cinq décisions majeures suivantes :

1. La décision de se développer à l'international.
2. La décision concernant la sélection des marchés.
3. La décision sur les méthodes de pénétration des marchés retenus.
4. La décision portant sur le marketing mix adapté aux marchés retenus.
5. La décision concernant l'aménagement ou le réaménagement des structures organisationnelles.

Nous vulgarisons ce processus dans la figure 4 à la page suivante.

Figure 4 Le processus d'internationalisation des entreprises



Source : Walsh (1978)

Pour leur part, Kotler et al. (2000) rejoignent Walsh dans son processus décisionnel en marketing international et suggèrent une séquence de décisions qui commence, elle aussi, par la décision de faire des affaires à l'étranger et se termine par celle de l'organisation marketing international en passant pas la décision du choix de marché étranger, du mode d'accès au marché et de l'élaboration du programme du marketing international.

3.2- Les décisions du processus d'internationalisation dans le modèle structurant de la recherche

La figure 5 met en exergue (dans sa partie supérieure) la stratégie d'internationalisation de la PME, laquelle, comme suggéré par Walsh (1978), comprend cinq grandes catégories de décisions : **1-** la volonté de se développer grâce aux marchés étrangers; **2-** la sélection de

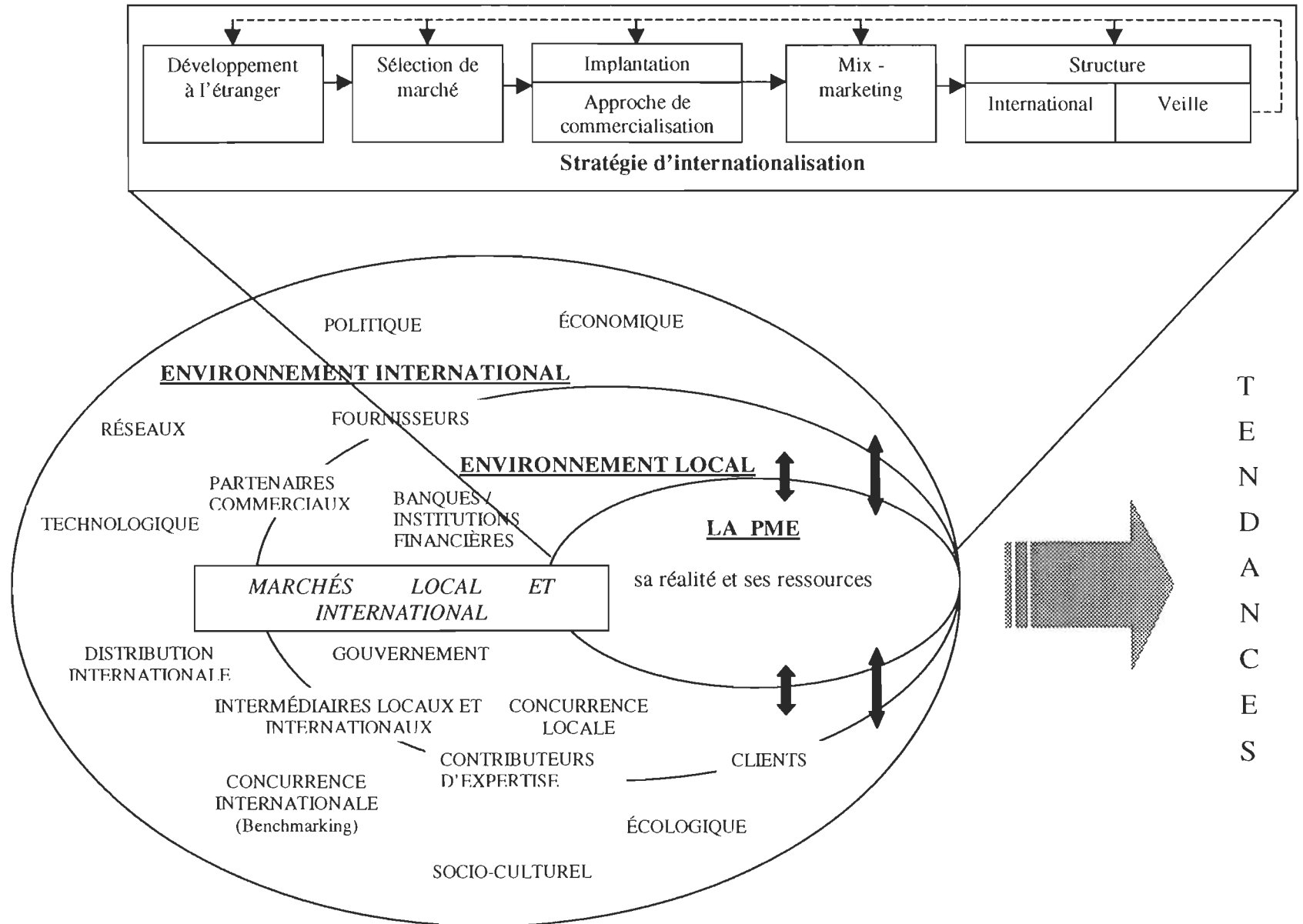
marchés étrangers précis; **3-** le choix des approches de pénétration ou d'implantation (méthodes de commercialisation); **4-** le mix marketing retenu et **5-** l'adoption d'une structure organisationnelle adaptée aux besoins de la PME. On comprend que cette dernière adapte sa stratégie en fonction de la réalité de l'environnement qui prévaut sur les marchés étrangers. Des changements, à quelques niveaux qu'ils soient, risquent de provoquer une modification partielle ou totale de la stratégie d'internationalisation privilégiée pour un marché donné.

Rappelons que le processus d'internationalisation correspond à l'évolution des diverses stratégies mises de l'avant, dans le temps, par la PME afin d'atteindre ses objectifs face aux marchés internationaux.

La théorie des étapes d'internationalisation (Dalli, 1994) nous apparaît intéressante à considérer en ce qui a trait aux PME en général. La proposition est à l'effet que la PME se développe sur les marchés étrangers selon un processus évolutif et incrémental. La PME passe d'une étape ou d'une stratégie à une autre au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience sur ces marchés. La progression serait la suivante:

1. Pas d'activités régulières d'exportation.
2. Exportation confiée à des représentants ou à des agents indépendants (par exemple, des maisons de commerce).
3. Mise en place d'une ou plusieurs filiales commerciales.
4. Établissement d'unités de production à l'étranger.

Figure 5 Le processus d'internationalisation de la PME



Poisson et Su (1996) soulignent toutefois la possibilité qu'une entreprise puisse se désinternationaliser, eu égard aux perturbations dans l'environnement de certains marchés étrangers. Le sens du processus d'internationalisation nous apparaît donc comme un renforcement positif ou négatif, selon le cas, en réaction à des changements majeurs dans les marchés étrangers ou à la satisfaction (ou insatisfaction) à l'égard de partenaires commerciaux retenus. Une série de succès pouvant accélérer le processus d'internationalisation ou une série d'échecs pouvant provoquer le phénomène contraire.

Certains facteurs dynamiques sont proposés par Welch et al. (1988) afin d'expliquer pourquoi certaines entreprises peuvent choisir d'adopter un cheminement graduel dans leur processus d'internationalisation. Ces facteurs semblent compatibles avec la réalité des PME : la disponibilité des ressources, le niveau de connaissance des marchés étrangers, l'importance du réseau de communication, le risque ou l'incertitude perçu et la volonté des dirigeants à s'engager sur les marchés étrangers. Ce dernier élément sera repris plus loin.

3.3- Avant de s'introduire sur un marché étranger

Avant de s'introduire sur un marché, l'entreprise doit définir ses objectifs et sa politique à international. Pour ce faire, Kotler et al. (1998) suggèrent de :

- Déterminer quelle proportion les ventes totales à l'étranger devraient constituer : la plupart des entreprises auront généralement des plans d'expansion internationale plus grandioses,

voyant leurs ventes à l'étranger comme égales ou même plus importantes que leurs ventes dans leur marché intérieur.

- Choisir entre la vente dans quelques pays et la vente dans plusieurs pays : une entreprise dont le budget pour l'expansion internationale est fixé a le choix entre la pénétration d'un petit nombre de marchés étrangers et de leur développement en profondeur (concentration des marchés) et la pénétration de plusieurs marchés, chacun sur une échelle plus restreinte (prolifération de marchés).
- Déterminer le type de pays dans lequel elle veut vendre : le type de pays attrayants dépendra du produit, de facteurs géographiques, du revenu et de la population, du climat politique et de nombreux autres facteurs. Le vendeur peut avoir une prédilection pour certains groupes de pays ou certaines parties du monde.

Pour une meilleure définition des objectifs et de la politique à adopter à l'international, l'entreprise procède par un diagnostic et un pronostic export.

Le pronostic et le diagnostic export

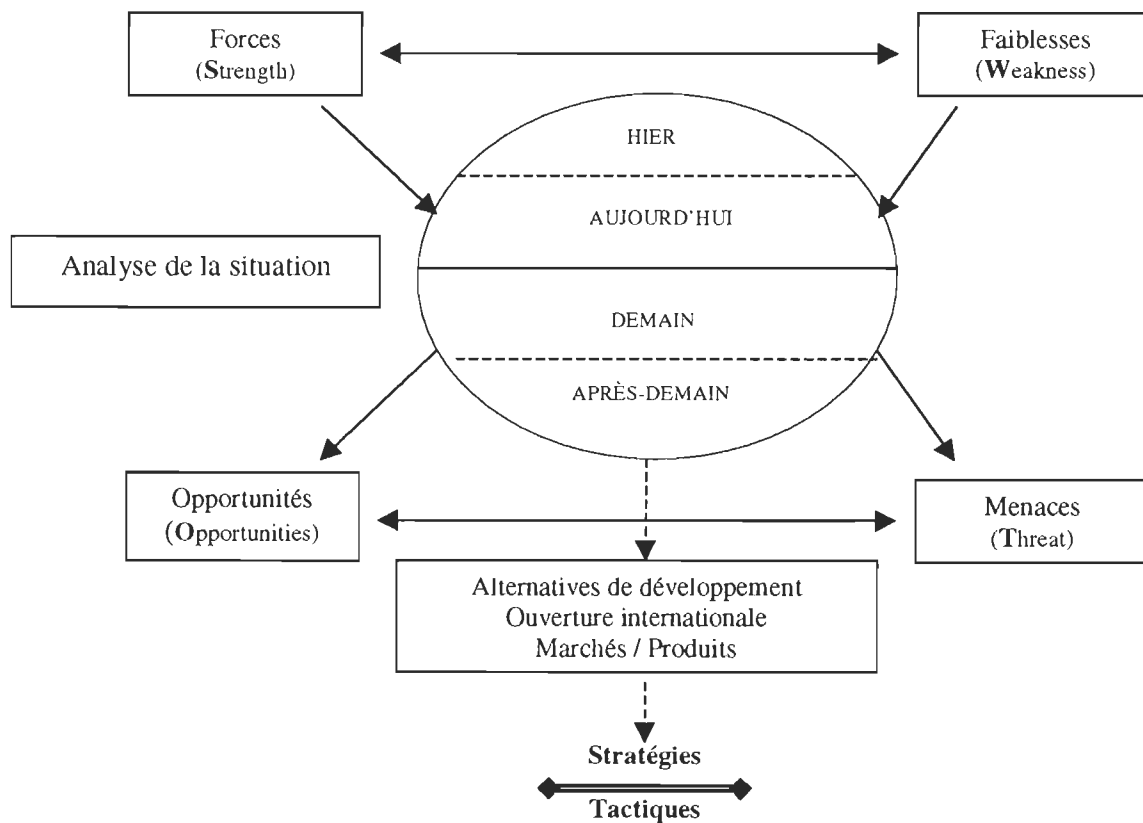
Nous citons ci après la définition du diagnostic export et celle du pronostic export suggérées par De Leersnyder (1986) :

- Le diagnostic export : « *il consiste à déterminer la capacité d'une entreprise en évaluant les ressources et compétences qu'elle est susceptible de mettre en œuvre* ».
- Le pronostic export : « *C'est une analyse de cohérence, cohérence entre les moyens de l'entreprise, les caractéristiques du marché étranger et les objectifs de la politiques*

d'exportation, et la confrontation critique de ces trois ensembles de données ». Le pronostic export est un ensemble d'analyses de second type qui englobe le diagnostic.

Croué (1999) souligne que beaucoup d'entreprises, majoritairement des PME, s'engagent à l'international presque à leur insu. Il propose des méthodes de raisonnement simple portant sur ce qui est à la portée de l'entreprise et celui qui « relève du rêve immédiat ». Il propose la méthode américaine SWOT (forces – faiblesses – opportunité – menaces) qui, selon cet auteur, permet de délimiter le cadre des alternatives potentiel en terme d'internationalisation. Croué présente dans la figure suivante une démarche simplifiée de diagnostic / pronostic.

Figure 6 Diagnostic et Pronostic SWOT – Croué (1999)



3.4- Les décisions liées à la stratégie d'internationalisation : les décisions en processus d'internationalisation

Passons maintenant en revue les cinq grandes décisions inhérentes à la stratégie d'internationalisation. Rappelons que l'approche présentée à la figure 5 est basée sur celle de Walsh (1978) que nous avons intégrée afin de représenter toute la complexité et la multiplicité des variables et des acteurs impliqués dans l'environnement commercial local et international.

3.4.1- Première décision du processus d'internationalisation : développement à l'étranger

Le développement à l'étranger est la décision qui déclenche le processus d'internationalisation de l'entreprise. Il s'agit ici de prendre la décision de faire affaire à l'étranger. Le dirigeant de PME peut être motivé de plusieurs façons pour procéder ainsi, par exemple:

- En riposte à des concurrents mondiaux offrant de meilleurs produits ou à meilleurs prix dans son marché.
- Afin de retirer des profits supérieurs à ceux envisagés sur son marché local.
- Afin de réduire sa dépendance face à un marché donné.
- Afin d'assurer un service à un client local s'installant à l'étranger.

Nous soulignons que toute décision est fonction de l'orientation des dirigeants de PME face à l'international. Darmon et Laroche (1996) proposent quatre types d'orientation pouvant caractériser le dirigeant d'une PME face à l'internationalisation; il s'agit de :

- L'orientation **ethnocentrique** ou l'entrepreneur qui ne songe qu'à opérer dans son marché local, régional ou national. Pour celui-ci, faire affaire à l'étranger est habituellement du au hasard, par exemple pour satisfaire un client qui lui demande pratiquement un service à cet effet. Il s'agit d'une activité fortuite, qu'il n'aura pas provoquée.
- L'orientation **polycentrique** ou l'entrepreneur qui opte pour certains marchés étrangers bien précis, par exemple un ou deux états du nord-est américain pour une PME québécoise. Il s'agit donc d'une volonté affirmée de s'internationaliser.
- L'orientation **régiocentrique** ou l'entrepreneur qui lorgne pour une partie du monde en particulier, l'Europe par exemple pour un fabricant québécois de portes de garages. Il s'agit donc de manœuvres bien précises afin de s'y attaquer.
- L'orientation **géocentrique** ou l'entrepreneur pour qui le marché potentiel est la terre au complet. Dans ce cas-ci, on fait face à une stratégie que l'on pourrait qualifier de « mondialisation », laquelle révèle une conception très différente de l'entreprise et de ses marchés. En effet, l'entreprise arrive généralement à un point tournant où elle exerce une coupure nette avec le passé. Dès lors, l'entreprise commence à définir son marché, son système d'opérations et sa direction sur une base plurinationale (Allaire et Firsirotu, 1990). Poisson et Su (1996) sont cependant portés à penser que l'entreprise ayant atteint l'étape de la mondialisation ne devrait probablement plus posséder le statut d'une PME. Un exemple québécois nous vient à l'esprit à ce sujet, il s'agit de Dutellier, un fabricant mondial de chaises sur billes qui pénètre aujourd'hui des marchés sur plusieurs continents.

Par ailleurs, une étude récente (Benoit, 1999) auprès de 200 PME actives à l'exportation indique que l'orientation ethnocentrique prédomine parmi les dirigeants de PME québécoises interrogés. En effet, seulement 17% des PME disent exporter et de plus, 47% d'entre elles affirment qu'il n'y aura d'activités internationales additionnelles au cours des deux prochaines années. Notons enfin que d'autres résultats de cette même étude avancent que 24% des PME interrogées font de l'exportation avant tout afin de gonfler le chiffre d'affaires. L'autre raison la plus évoquée, soit par 1,5% des répondants, a trait à la saturation du marché intérieur.

Une fois la décision de développer des activités à l'international prise, les dirigeants doivent se pencher sur la question de sélection de marché.

3.4.2- Deuxième décision du processus d'internationalisation : sélection de marché

La deuxième décision stratégique dans le processus d'ouverture de l'entreprise à l'international concerne la sélection de marché.

C'est essentiellement avec l'ouverture des marchés et la globalisation de l'économie que les entreprises se trouvent devant un éventail de choix de marchés potentiels. Toutefois, avant de pénétrer un pays elles doivent classifier et sélectionner entre les différents marchés d'exportation possibles, selon certains critères (Kotler et al., 1994), par exemple :

- Contribution des ventes étrangères au chiffre d'affaires.
- Déterminer si l'on fait affaire avec un, plusieurs ou de nombreux pays.

- Choix du type de pays : limitrophe, proximité ou similarité culturelle (Wood et al., 1998), etc.
- Estimation du taux probable de rendement sur les investissements.

Kotler et al. (1998) dénombrent six critères de classification des marchés d'exportation potentiels : **1-** la taille du marché; **2-** la croissance du marché; **3-** le niveau et la distribution des revenus des consommateurs; **4-** les coûts relatifs au traitement des affaires; **5-** l'avantage concurrentiel; et **6-** le niveau de risque. Notons qu'on peut regrouper les quatre premiers critères en un seul global appelé « attrait du marché » (Kotler et al., 2000). Pour Lindon et Lendrevie (1997), la décision de s'implanter dans un pays où l'entreprise n'est pas encore présente s'inspire généralement des trois critères principaux suivants : **1-** le potentiel du marché; **2-** l'environnement réglementaire et **3-** l'évaluation des risques politiques. Le but de toute méthode de classification est de déterminer le taux probable de retour sur l'investissement dans chaque marché pour en sélectionner un ou plusieurs.

Pour terminer, il est intéressant d'énoncer les résultats de l'étude rapportés par Benoit (1999) qui indiquent que les marchés étrangers privilégiés par les PME québécoises sont dans l'ordre les USA (85,5%), l'Europe (37,5%), l'Asie (21%), l'Amérique latine (14,5%) et le Mexique (11%). En ce qui a trait aux futurs marchés visés, les dirigeants de PME interrogés indiquent qu'ils comptent s'attaquer soit au marché européen (39,1%), soit au marché de l'Amérique

centrale et du Sud (20,7%) et au marché des USA (19,6%). La tendance actuelle est donc vers une réorientation des PME québécoises vers des nouvelles destinations.

3.4.3- Troisième décision du processus d'internationalisation : méthodes de pénétration ou d'implantation

Nous nous attardons dans cette section à la troisième grande décision du processus d'internationalisation. Cette décision a trait à la méthode d'implantation, de commercialisation ou de pénétration retenue par la PME dans le marché étranger convoité.

Selon Croué (1999), le mode de présence ou de pénétration se définit comme « *la manière par laquelle une entreprise d'être présente sur un marché étranger en vue de commercialiser ses produits sur un ou plusieurs couples produits / marchés. Le mode de présence peut combiner les aspects commerciaux et industriels. L'entreprise peut aussi s'engager par des partenariats pour commercialiser ses produits* ».

Plusieurs typologies de méthodes de pénétration sont proposées dans la littérature. Certaines font référence au niveau de contrôle ainsi qu'au niveau d'investissement de l'entreprise qui s'internationalise (De Leersnyder, 1986).

Poisson et Su (1996) soulignent que les méthodes de pénétration des marchés étrangers ont bien changé au cours des années 1990. Alors que l'exportation était la méthode jadis la plus utilisée, les entreprises ont adopté d'autres approches afin de tirer profit des marchés étrangers. L'approvisionnement outre-mer, par exemple, prendrait de plus en plus d'importance. De plus, selon ces auteurs, les PME ne se contentent plus d'agir seules. Elles travaillent de plus en plus en partenariat avec d'autres PME et ont recours à toutes sortes d'alliances. Ce que les auteurs appellent les manœuvres stratégiques pour s'attaquer aux marchés étrangers sont, d'après eux, maintenant fort nombreuses à l'aube du troisième millénaire.

Passons maintenant en revue quelques méthodes de pénétration recensées dans la littérature. Le défi de toute entreprise est de déterminer le meilleur mode de pénétration d'un marché où elle constate qu'il représente une opportunité attrayante.

Kotler et al. (1998) suggèrent trois stratégies d'entrée principales :

- 1- L'exportation (production à l'origine et vente à l'étranger).
- 2- L'association (avec des entreprises étrangères).
- 3- L'investissement direct à l'étranger.

Quant à Darmon et al. (1996), ils précisent qu'en fonction de son orientation, une entreprise peut, en général, choisir l'une des méthodes suivantes en vue pénétrer un marché étranger :

- 1- L'exportation : soit au moyen d'intermédiaires ou d'agents commerciaux dans les pays étrangers, soit par l'établissement d'une succursale de ventes. L'utilisation d'agents

commerciaux s'avère sans doute le type d'organisation le plus flexible pour l'exportateur puisque les investissements à l'étranger sont réduits au minimum. Pourtant, l'application d'une telle méthode ne laisse à l'exportateur qu'un contrôle assez limité sur le réseau des ventes.

- 2- La vente sous licence : l'entreprise permet à un producteur étranger de fabriquer un produit selon ses spécifications et ses propres exigences. C'est un moyen pratique d'éviter les droits de douanes ou bien les contingents d'un gouvernement peut imposer sur les importations en vue de limiter la concurrence étrangère et de protéger les producteurs nationaux. Le principal problème réside dans le transfert de la technologie et le savoir-faire.
- 3- La vente par le biais de filiales partiellement ou totalement sous le contrôle de l'entreprise
- 4- La vente sous franchise : l'entreprise nationale peut céder des franchises sur les marchés internationaux qui permettront aux bénéficiaires de mener le même type d'exploitations que dans le pays d'origine.

Pour leur part, Lindon et al. (1997) mentionnent deux grandes formules d'implantation sur le marché étranger :

1- Les formules d'implantation légères

Elles se caractérisent par un investissement et des risques financiers relativement faibles, et un degré de contrôle réduit, pour l'entreprise, en ce qui concerne la politique et les activités de marketing dans le pays considéré. Les principales formules de ce type sont les suivantes :

- La vente sous licence ou la franchise

La session de licence consiste à accorder à une entreprise locale le droit de fabriquer et de vendre des produits dont l'entreprise cédante détient les brevet et/ ou le know-how.

La franchise est une variante de la session de licence. Elle s'en distingue sous deux aspects principaux :

- d'une part elle porte généralement (mais pas toujours) sur des services plutôt que sur des produits au sens strict,
- d'autre part, elle s'accompagne habituellement de contraintes et d'obligations plus strictes en ce qui concerne le niveau de qualité exigé, les méthodes de vente, la communication et l'usage de la marque.

- L'exportation directe

L'exportation peut se faire sous différentes formes. La plus fréquente consiste, pour une entreprise, à passer des accords avec un ou plusieurs distributeurs ou agents locaux :

- Les distributeurs achètent eux-mêmes les produits exportés, et les revendent en se rémunérant par une marge;
- Les agents jouent seulement un rôle de courtier entre l'entreprise exportatrice et les clients locaux, et sont rémunérés par des commissions.

2- Les formules d'implantation lourdes : Les filiales

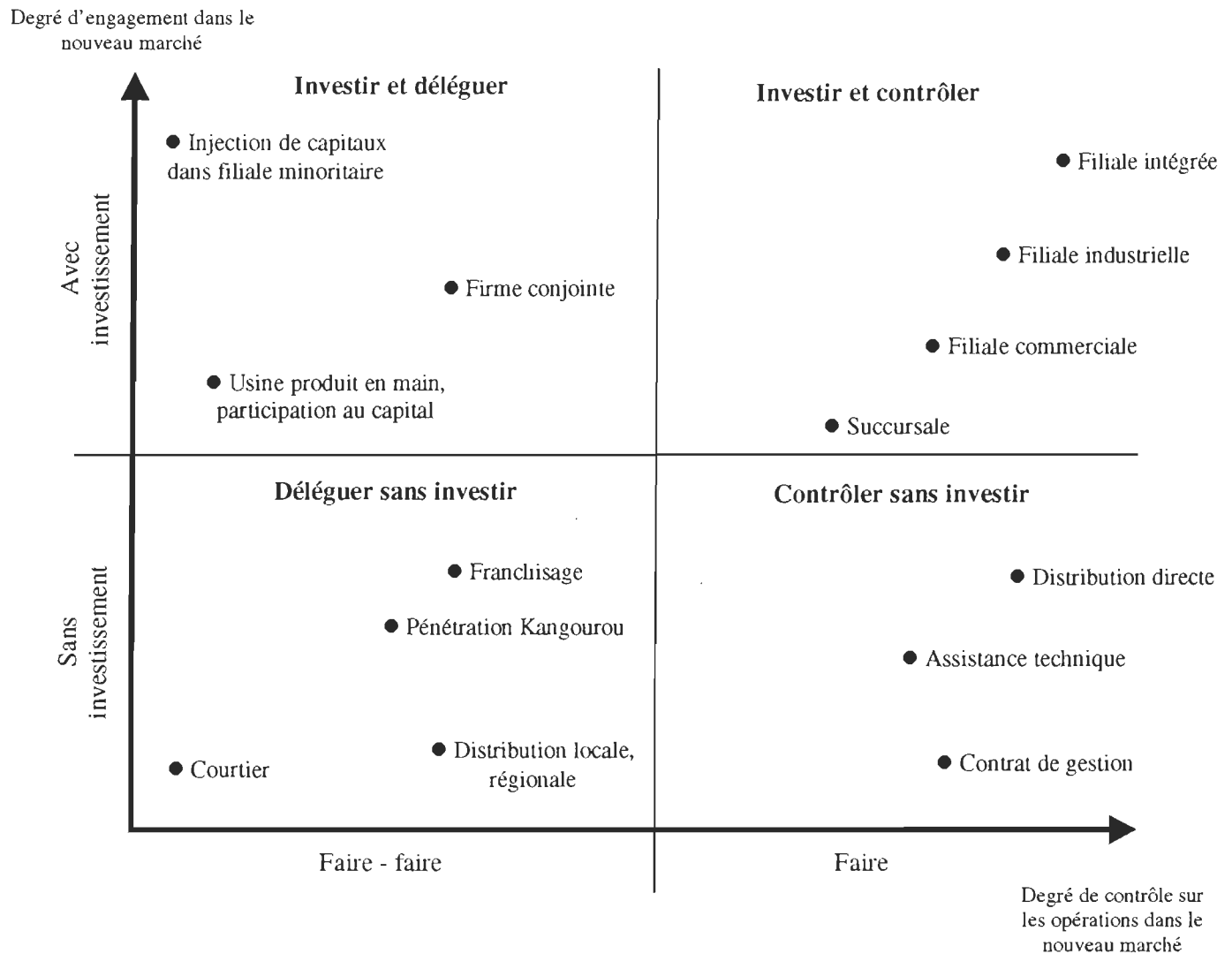
Les filiales d'implantation lourdes sont celles qui s'appuient sur la création d'une filiale dans le pays considéré. Tantôt cette filiale aura pour seules activités la commercialisation et le

marketing des biens ou services produits par l'entreprise - mère, tantôt elle aura en outre des activités de production.

Quant à Perreault dans Julien et al. (1995a), il précise que le choix d'un mode d'implantation dans un marché étranger doit s'effectuer en deux phases : la première phase comprend le diagnostic interne et externe. Il s'agit de bien comprendre les objectifs de la firme et de les confronter avec les options qui s'offrent à elle pour s'attaquer au marché étranger retenu, le tout en conformité avec les caractéristiques (ressources) de l'entreprise et avec les caractéristiques du marché visé. La seconde phase consiste à comparer la rentabilité des options envisageables et à faire le choix du mode d'implantation ou de pénétration le meilleur.

À la figure 7, on note les diverses méthodes de pénétration des marchés étrangers (De Leersnyder, 1986). Le quadrant nord-est indique des approches qui exigent un grand contrôle des opérations et un niveau de coûts très élevés. Ceci laisse penser que ces options ne s'offrent qu'à un nombre limité de PME. Le quadrant sud-est comprend des options pouvant être disponibles pour les PME québécoises. En effet, il s'agit ici d'entreprises possédant une expertise, un savoir-faire pouvant être mis à contribution dans des marchés où elles sont les maîtres d'œuvres, parfois les gestionnaires, sans investissement financier. Le secteur des services et de la nouvelle économie favorise ce genre d'options.

Figure 7 Certaines approches de pénétration de nouveaux marchés



Adapté de Perreault et Blili, 1991

Le quadrant nord-ouest comprend des options à la disposition d'entreprises très fortunées, voulant jouer avant tout un rôle d'investisseurs. La contribution est alors de nature financière ou matérielle. Les problèmes récurrents de sous financement des PME québécoises font en sorte qu'elles doivent, pour la plupart, ignorer ces avenues de développement de nouveaux marchés.

Le quadrant sud-ouest comprend des options de pénétration de marchés étrangers exigeant peu d'investissement et peu de ressources au niveau du contrôle et de l'exécution d'un programme marketing adéquat. C'est ici que se retrouvent l'ensemble des PME étant donné que les situations qui y sont présentées conviennent particulièrement à des entreprises dont les ressources sont limitées. On note tout de même que dans cette situation, une certaine vulnérabilité est à craindre car la PME est très peu ou pas du tout en contact avec sa clientèle étrangère. Les options requièrent des dirigeants de PME d'être très vigilants dans le suivi des activités commerciales.

Les résultats de l'étude de la Banque Nationale – La Presse (Benoit, 1999) abondent dans ce sens en indiquant que pour tous les marchés étrangers confondus, les PME font appel aux ressources existantes sur ces marchés, qu'il s'agisse de force de vente (27,5%) ou de réseaux de distribution (24,5%). On rapporte que seulement 12% des PME procèdent par des ententes exclusives touchant soit la distribution, soit la fabrication.

Dans les PME qui s'internationalisent, l'entrepreneur joue un rôle déterminant dans l'identification des intervenants potentiels de son réseau sur le marché visé, leurs tâches et l'apport de chacun d'entre eux. Pour définir le rôle des intermédiaires engagés dans la stratégie d'internationalisation, Perreault dans Julien et al. (1995a) identifie quelques modèles théoriques adaptés au domaine de la commercialisation internationale (Williamson, 1975; Porter, 1997 et Rosenbloom, 1999) et présentés brièvement dans ce qui suit.

Le modèle de Williamson (1975) pour le choix des intermédiaires : hiérarchie ou marché ?

Le modèle proposé par Williamson (1975), malgré qu'il ait été conçu il y a plus d'une vingtaine d'années, est toujours d'actualité. Il permet d'illustrer les alternatives de « faire » (hiérarchie) et de « faire faire » (marché). Il est basé sur les deux grandes options stratégiques suivantes :

1. Le choix hiérarchie : se manifeste sur plusieurs niveaux. Il peut être sous forme d'une intégration verticale avec un client (en amont) ou un fournisseur (en aval).

Pour la PME internationale ce choix se traduit, entre autres, par absorber un intermédiaire, se substituer à lui ou assumer le transport.

2. Le choix marché : se traduit par le recours aux divers types d'intermédiaires ou partenaires déjà existants sur le marché convoité.

Williamson signale qu'entre deux choix majeurs, l'entreprise peut opter pour des options intermédiaires qui optimisent le choix hiérarchie ou marché. Nous trouvons particulièrement le choix court-circuit qui consiste à offrir le produit ou service directement au client ou à l'utilisateur final. Ce choix court-circuit est défini par Chirouze (1986) de la façon suivante :
« La vente directe consiste à utiliser un circuit ultracourt pour toucher et livrer directement au consommateur. Elle est l'ensemble des activités par lesquelles un vendeur, producteur ou non, effectue le transfert de biens ou de services à un acheteur, sans utiliser d'intermédiaires autres que les médias actuellement disponibles (journaux, catalogues, radio, TV, etc.) ».

À cet égard, Internet est un nouveau media qui s'est ajouté à la liste précédente et qui est appelé à bouleverser toute l'industrie de la vente directe. Le media est particulièrement approprié pour s'attaquer à des marchés étrangers auxquels il serait difficile de s'attaquer directement autrement.

De notre côté, nous rappelons la typologie des stratégies d'internationalisation proposée par De Leersnyder (1986) (figure 7). Cette typologie est fonction de deux dimensions : la volonté de contrôler les opérations internationales et la volonté de s'engager comme investisseur sur les marchés étrangers.

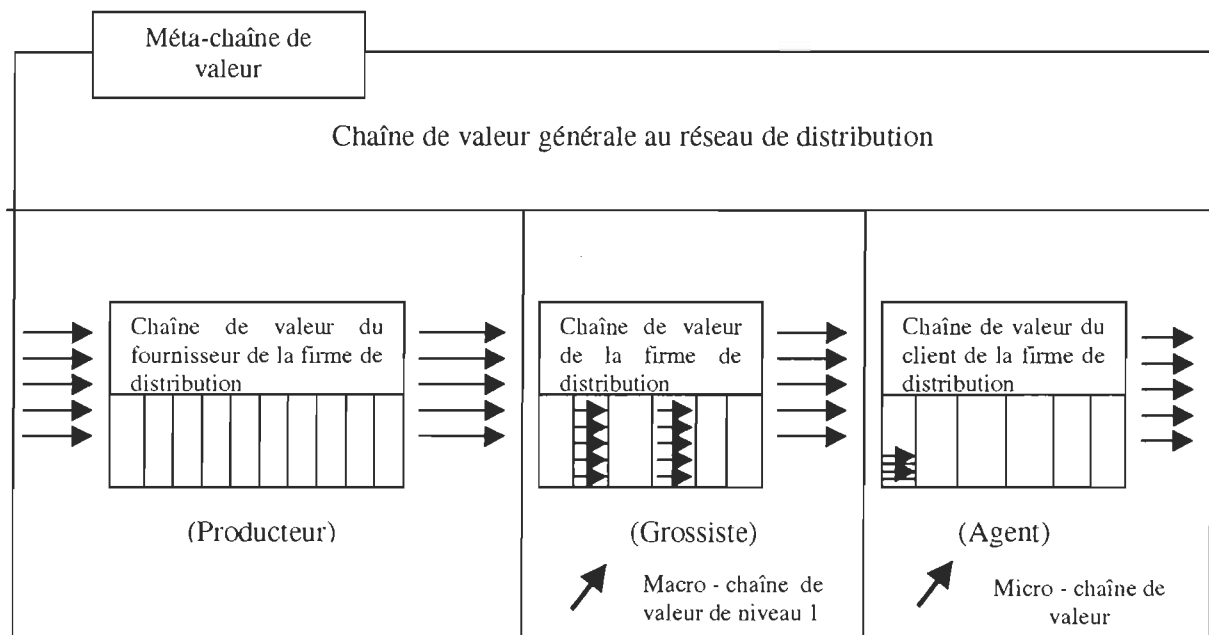
Notons enfin, que tout choix de l'entreprise est affecté par ses attitudes, sa philosophie et son expérience à l'international, le type d'organisation choisi et les contraintes particulières à chaque pays étranger (Darmon et al., 1996).

La chaîne de valeur dans le système international de distribution (Porter, 1997)

Ce modèle de la chaîne de valeur permet de diviser l'entreprise en activités stratégiques. Ce découpage est utile pour, d'une part, identifier les facteurs de succès du partenaire dans le marché étranger et d'autre part, localiser les centres de coûts et leur intégration. Porter (1997) met l'accent sur la nécessité de concevoir des compromis entre les différentes activités qui forment la chaîne de valeur.

Porter avance que l'entreprise est formée de deux grands ensembles d'activités à savoir l'ensemble des fonctions principales (fabrication, vente, service après-vente,...) et celui des fonctions de soutien (la gestion des ressources humaines, la recherche et développement, les approvisionnements et l'infrastructure).

Figure 8 Une topographie générale macroscopique et microscopique du réseau de distribution dans le marché étranger



Source : Perreault dans Julien et al. (1995a)

En s'inspirant de la démarche proposée par Porter et en apportant quelques modifications, Perreault présente une topographie (figure 8) des échanges d'utilité entre la PME internationale, ses clients et ses fournisseurs dans le domaine de la distribution. Il spécifie une chaîne de valeur pour chaque membre du réseau. Perreault souligne que la valeur apportée par le réseau de distribution dans le marché étranger correspond au prix que les clients sont disposés à payer

pour le produit ou le service offert. Toutefois, l'activité de la PME à l'international ne peut se continuer que dans le cas où la valeur payée excède les coûts de distribution, d'approvisionnement et de coordination du réseau. À partir de cet exemple, nous apercevons alors l'utilité de la chaîne de valeur dans la démarche stratégique de la firme. Cette démarche consiste à mener des actions : sur les liens externes de l'entreprise avec ses partenaires (fournisseurs, clients) et / ou sur les liens internes existant entre les diverses sous-fonctions.

Les flux et la firme de distribution – commercialisation - Rosenbloom (1999)

Dans les différents circuits de distribution une panoplie d'échanges se produit entre les intermédiaires se situant entre les producteurs et les consommateurs. Ces échanges, appelés aussi flux, montrent la nature dynamique des canaux de distribution et indiquent qu'il y a des changements continus dans les relations entre les firmes intermédiaires, ce qui nécessite des ajustements continuels.

Rosenbloom (1999) mentionne qu'il y a un certain nombre de liens unissant les firmes impliquées dans le circuit de distribution. Il énonce les cinq types de liens les plus importants à savoir : les flux du produit, de négociation, de propriété, d'information et de promotion. Une illustration de ces divers flux, appelés « flux marketing ».

Une fois le marché étranger pénétré, l'entreprise doit concevoir sa stratégie du mix marketing international. Tel est le thème de la section qui suit.

3.4.4- Quatrième décision du processus d'internationalisation : marketing mix international

La quatrième décision porte sur le choix d'un programme marketing adapté au marché dans lequel la PME intervient. Librowicz et al.(1984) se sont largement intéressés au marketing mix international de la PME. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes amplement inspiré des travaux de ces auteurs.

Nous suggérons, avant d'étudier l'ensemble des variables du mix marketing, de comprendre une notion importante en marketing international : **l'effet prisme**.

À l'international et particulièrement lors de l'établissement du marketing mix international, le dirigeant doit commencer par l'analyse des forces et des faiblesses de son entreprise sur l'ensemble des marchés ciblés. Cette analyse diffère suivant son lieu de réalisation (pays d'origine ou pays étranger); l'écart éventuellement constaté correspond à un effet prisme. L'effet prisme « *est le phénomène de déformation des compétences de l'entreprise selon qu'on les évalue sur le marché national ou sur les marchés étrangers* » (De Leersnyder, 1986).

L'entrepreneur doit tenir compte des différences entre l'environnement local et étranger et considérer le risque de modification des forces et des faiblesses de l'entreprise. À cause de cet écart, transposer automatiquement un marketing mix d'un pays à l'autre peut s'avérer un danger pour l'entreprise, particulièrement si elle est une PME.

Quatre types d'effet prisme peuvent être constatés (De Leersynder, 1986, Croué 1999 et Pasco 1997) :

- **Effet transparent** : le transfert du marché d'origine vers d'autres marchés n'apporte aucune modification; les forces de l'entreprise restent des forces, tout comme les faiblesses.
- **Effet opaque ou obturant** : il s'agit d'une situation extrême dans laquelle les forces de l'entreprise sur le marché national disparaissent totalement sur le marché international.
- **Effet grossissant ou positif** : une force de l'entreprise est accentuée sur les marchés étrangers ou une faiblesse sur le marché d'origine est corrigée pour devenir une force.
- **Effet réducteur ou négatif** : une faiblesse de l'entreprise est accentuée ou une force est transformée en faiblesse.

La mise en place de la stratégie d'internationalisation doit tenir compte de l'effet (ou des effets) prisme pour être pertinente. L'effet prisme concerne toutes les variables du marketing mix : les circuits de distribution varient beaucoup d'un pays à l'autre; les niveaux de prix sont rarement identiques et les goûts des consommateurs sont souvent différents. Les produits doivent, la plupart du temps, subir des modifications pour s'adapter à cette attente des consommateurs.

3.4.4.1- PME - Produit international

Croué (1999) définit la politique produit international comme « l'ensemble des décisions de mise en commercialisation des gammes de produits sur un ou plusieurs couples produits / marchés ».

Pour établir une politique de produit internationale, les exportateurs professionnels comptent sur un assortiment étendu de facteurs touchant la qualité, le design et la performance. Joyal (1996) y ajoute le nom ou la marque du produit de la PME

En reprenant les propos de De Fontgalland (1993), l'entreprise doit réaliser une étude sur la rationalité du produit par rapport à sa stratégie avant de le développer pour un marché étranger. Elle doit se poser des interrogations telles que : le produit correspond-t-il à la stratégie décidée? son développement est-il réalisable par l'entreprise ? faut-il le sous-traiter ou le développer conjointement avec une autre entreprise ?

De leur côté, Usunier (1992) et Lindon et al. (1997) précisent que le problème central de la politique de produit internationale est de trancher entre les deux décisions suivantes :

1. L'adaptation des produits aux marchés étrangers : tenir compte du consommateur, des marchés cibles et de leur spécificité. Keegan (1989) distingue trois stratégies possibles relatives à cette décision :
 - La stratégie d'extension signifie que le produit est introduit dans le marché étranger sans qu'aucune modification ne lui soit apportée.
 - La stratégie d'adaptation du produit signifie que le produit est modifié pour l'adapter aux conditions ou aux préférences locales.
 - La stratégie de création de produit exige la création de quelque chose de nouveau.
2. La standardisation : une politique plus simple, apportant des effets d'expérience et potentiellement permettant de diminuer les coûts.

Pour réussir une politique de produit internationale, De Fontgalland (1993) suggère les recommandations suivantes :

- Adapter le produit aux normes.
- Tenir compte des types et fréquences d'utilisation sur les marchés.
- Étudier les différents modes d'utilisation du produit, et les différents utilisateurs potentiels.
- Adapter les emballages.
- Insérer des modes d'emploi adaptés à chaque culture.
- Faire évaluer les produits en permanence.

Enfin, nous trouvons intéressante la remarque de Darmon et al. (1996) concernant les facteurs d'environnement qui peuvent influencer la politique de produit à l'étranger. Ils avancent qu'à l'international, l'entreprise doit se conformer à la législation et aux standards adoptés par un pays étranger, des facteurs culturels peuvent avoir un impact direct sur les politiques de produit et des contraintes économiques peuvent obliger une entreprise à fabriquer des modèles moins coûteux, plus rudimentaires ou moins sophistiqués, à cause d'un niveau de revenu moins élevé dans certains pays.

Distinction entre produits de consommation et produits industriels

Dans les deux paragraphes suivants, nous insistons sur le fait que tous les produits n'ont pas nécessairement la même stratégie et qu'il faut toujours considérer la notion du couple produit / marché. Nous distinguons ici entre les produits de consommation et les produits industriels.

Les produits de consommation

Pettigrew et al. (2000) mentionnent que dans les produits de consommation, le consommateur final du produit est la cible de l'entreprise. Quant à Librowicz et al. (1984), ils constatent des différences à plusieurs niveaux entre le marché national des produits de consommation et celui des pays étrangers :

- Des différences dans la fonction du produit et le besoin auquel il répond. Par exemple, dans certains pays, la bicyclette sert de moyen de transport, alors qu'en Amérique du Nord, elle est surtout utilisée pour les loisirs.
- Des différences dans les habitudes et fréquences d'achat. Par exemple, dans certains pays, contrairement à l'Amérique du Nord, l'achat de produits alimentaires se fait quotidiennement et par petites quantités.
- Des différences dans la perception et le degré d'acceptabilité des produits étrangers. La perception des produits étrangers varie généralement d'un pays à l'autre. Le fait qu'un produit soit « Made in Québec » ou « Made in Canada » peut avoir des conséquences indétectables à prime abord.

Les produits industriels

L'offre dans les produits industriels est destinée à une entreprise du secteur primaire, secondaire ou tertiaire qui utilise le produit dans le processus habituel de ses activités (Pettigrew et al., 2000).

Librowicz et al. (1984) suggèrent que, pour atteindre efficacement la clientèle internationale des produits industriels et des produits à haute technicité, il est indispensable d'avoir un programme de marketing et de communication basé sur une connaissance détaillée des besoins spécifiques de cette clientèle. Ils ajoutent que ce programme comprendra une participation aux foires, expositions internationales spécialisées, conférences etc, qui offre l'occasion de rencontrer les utilisateurs et les distributeurs potentiels et de mieux connaître leurs besoins.

3.4.4.2- PME - Prix international

L'établissement du prix-export revêt une importance capitale dans l'action commerciale sur les marchés internationaux. Selon De Fontgalland (1993), la politique de prix poursuivie doit refléter les objectifs visés par l'entreprise en positionnant parfaitement l'offre sur le marché et en permettant à l'entreprise de dégager la plus importante marge possible.

En règle générale, les principes qui régissent l'élaboration des prix à l'exportation ne diffèrent pas fondamentalement de ceux du marché national, mais les variables dont il faut tenir compte sont plus nombreuses. Ce qui exige de l'entrepreneur d'être très vigilant lors de la fixation des prix, il doit tenir compte, entre autres, des ressources financières limitées de sa PME.

Nous présentons dans ce qui suit quelques méthodes d'élaboration du prix export. Librowicz et al.(1984) mentionnent que le nouvel exportateur peut établir son prix export selon l'une des méthodes suivantes :

- La vente au « prix-adapté » : afin d'adapter le prix du marché national à celui du marché étranger, il convient, en premier lieu, de déduire les frais de vente, de publicité, de promotion et autres relatifs aux activités du marché local, et ensuite d'y ajouter les coûts de transport, d'assurance, d'emballage et autres directement liés à l'exportation.
- La vente au « coût-marginal » : cette méthode consiste à considérer l'exportation comme une activité qui s'ajoute à celle du marché intérieur. De ce fait, les frais fixes de l'entreprise sont intégralement absorbés par les ventes sur le marché local. Le prix export comprend, dans ce cas, uniquement les frais variables de fabrication auxquels l'on ajoute les frais directs de l'exportation (transport, assurance, commission, etc.) ainsi qu'une marge bénéficiaire.
- La vente au « prix du marché étranger » : quand on traite avec des produits peu différenciés et/ou standardisés, l'exportateur n'a qu'une marge de manœuvre réduite quant à sa politique des prix. Il ne peut que suivre le niveau fixé par la concurrence et essayer d'exploiter le marché « sans histoire », sans exciter les concurrents et surtout ne pas engager une guerre des prix dont sa PME pourrait être la première victime.

Pour une stratégie de prix export gagnante, De Fontgalland (1993) suggère que le niveau de prix sur marché étranger doit être en parfaite cohérence avec : 1- le positionnement de l'offre; 2- les cibles que l'entreprise s'est fixées; 3- les autres offres de la gamme et 4- la qualité du service.

Signalons, enfin, que plusieurs facteurs agissent sur la politique du prix à l'international. Par exemple, des règlements gouvernementaux peuvent affecter la politique de prix d'une entreprise. Un second facteur qui affecte le prix des produits exportés est celui du problème de l'escalade des prix. Sachant que toute exportation implique, généralement, des canaux de distribution plus long ce qui entraîne des coûts de distribution élevés. Un dernier facteur aussi important que les précédents, est le taux d'inflation et les fluctuations de la valeur des monnaies dans chaque marché (Darmon et al., 1996).

3.4.4.3- PME - Promotion internationale

L'entrepreneur doit mettre en place une politique de promotion spécialement conçue pour le marché étranger et en tenant compte des ressources et objectifs de sa PME.

Librowicz et al. (1984) soulignent qu'il y a des contraintes à considérer lors de l'établissement de la stratégie de promotion et ce à cause des différences suivantes :

- Différences d'ordre commercial : les circuits de distribution sont différents pour un même article selon les marchés.
- Différences d'ordre technique : les médias promotionnels (T.V., journaux, panneaux d'affichage, etc.) varient grandement d'un pays à l'autre.
- Différences d'ordre légal : les législations ne sont pas uniformes. L'usage de certain termes est parfois prohibé.

- Différences d'ordre culturel : les mœurs, les coutumes, les religions doivent être considérées. Il faut éviter de heurter ou choquer les consommateurs d'autres pays par des messages mal adaptés.
- Différences d'ordre économique : les dépenses publicitaires ne sont pas les mêmes dans tous les pays.

Certes, les grandes entreprises comme les PME rencontrent ces différences mais pour les deuxièmes, elles sont contraintes à éviter les faux pas. Toute erreur entraîne des coûts que la PME peut ne pas supporter. Pour éviter que ces erreurs se produisent, De Fontgalland (1993) recense quelques éléments de succès d'une stratégie de promotion internationale :

1. Fixer avec précision la cible à atteindre
2. Axer la communication précisément sur cette cible.
3. Mener des actions vers la distribution.
4. Adapter le message.

Comme pour la politique du produit ou celle du prix, diverses contraintes extérieures influencent, généralement, la combinaison optimale des stratégies d'aspiration et de pression dans chaque marché étranger (Darmon et al., 1996). Le système de distribution dans chaque pays peut rendre la communication par représentant plus ou moins désirable et efficace par rapport à la publicité. Dans tout les cas, une législation locale sur la publicité peut modifier la combinaison désirable des éléments du mix promotionnel. Les coûts relatifs à ces deux types de

communication ont un effet direct sur cette combinaison. Pour terminer, notons que les facteurs culturels, vu leur complexité, constituent un problème inhérent à tout programme de promotion internationale.

3.4.4.4- PME - Distribution internationale

La décision concernant la politique de distribution internationale est d'une importance majeure. Plusieurs différences entre le pays d'origine et hôte peuvent être soulevées au niveau de la taille et le type des points de vente, le nombre et le type d'intermédiaires qui servent chaque marché étranger. C'est pour cette raison et d'autres que l'entreprise internationale doit avoir une vue globale des canaux de distribution lui permettant de fournir ses produits aux utilisateurs et aux consommateurs finals (Kotler et al., 1998).

Les catégories classiques du commerce, de gros et de détail qui, sur le marché domestique, assurent la liaison entre le producteur et le consommateur, sont « multipliées » lorsqu'il s'agit de vendre à l'exportation. D'après Darmon et al (1996), il est important pour une entreprise exportatrice de spécifier à quel moment les produits changent légalement de propriétaire et quels intermédiaires dans les canaux de distribution doivent payer les différents coûts de transport, les assurances, les taxes et tous les autres frais.

L'entrepreneur ignorant les techniques de vente à l'étranger ou qui ne peut prétendre en raison de la structure interne de sa PME peut rechercher lui-même des clients à l'extérieur ou bien recourir à des intermédiaires locaux ou dans les marchés convoités (Librowicz et al., 1984) :

1. Vendre à l'étranger par l'intermédiaire d'une firme locale :

- Négociants-exportateurs : les négociants-exportateurs sont des commerçants qui achètent aux producteurs locaux pour la revente à l'étranger.
- Action collective à l'exportation : le groupement d'exportateurs permet une action commerciale sur des marchés internationaux aux entreprises qui ne désirent pas s'en remettre à des intermédiaires et qui, par ailleurs, ne disposent pas de moyens suffisants pour organiser leur propre service-export.

2. Vendre à l'étranger par l'intermédiaire domicilié à l'étranger :

La PME décide de faire appel, pour la distribution de ses produits, à un représentant domicilié sur le marché convoité. Celui-ci agira en tant qu'importateur-distributeur, agent-manufacturier, concessionnaire ou agent. La décision devra être prise en fonction des produits et des secteurs.

Comme déjà mentionné, la distribution internationale est une tâche d'autant plus compliquée chez les PME. Cette fonction engendre de nouveaux défis (De Fontgalland, 1993) de gestion quant à l'augmentation du nombre des intervenants et la distance qui complique le contrôle des conditions de commercialisation de l'offre sur le marché convoité. Face à ces défis, cet auteur propose quelques facteurs clés de succès pour la stratégie de distribution internationale. Il insiste sur le fait qu'il doit y avoir une cohérence entre la distribution locale et l'offre de l'entreprise

internationale car il est très dangereux de laisser l'intermédiaire faire ce qu'il veut. la notoriété et l'image de l'entreprise sur le marché peuvent en souffrir. Autrement dit, le dirigeant doit s'interroger en permanence sur l'adaptation de la distribution locale à la stratégie de son entreprise et à l'image qu'elle veut donner à sa marque et ses produits. De Fontgalland (1993) ajoute que l'entreprise doit tenir compte, dans sa réflexion sur la distribution de ses produits, des changements de comportement des consommateurs.

En ce qui concerne les facteurs agissant sur la politique de distribution, Darmon et al. (1996) évoque que les décisions concernant les canaux de commercialisation dans un contexte international sont largement influencées par le type d'institution et les pratiques qui prévalent dans les marchés étrangers pour assurer la distribution de la catégorie de produit considérée.

Distribution et Internet

Nous voulons, dans la présente section, donner un aperçu des particularités de la distribution sur Internet. La concurrence internationale contraint l'entreprise à se rapprocher de ses clients et à maintenir un contact quasi permanent avec eux (Croué, 1999).

Le développement du réseau d'Internet et du commerce électronique (Kotler et al., 2000) offre l'opportunité de contacter les clients chez eux et donc permettre à l'entreprise d'être plus compétitive aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Ce recours à Internet permet une plus grande visibilité à l'entreprise. D'emblée, on peut croire que la navigation sur Internet se tient du virtuel mais ce n'en pas le cas si nous considérons, par exemple, une entreprise qui offre son catalogue de produits sur le *Net* et qu'elle informe sa clientèle, d'une manière

instantanée, de ses offres promotionnelles. Toutefois, nous rejoignons Croué (1999) dans sa remarque qui dit que cette technique de vente (via Internet) vient s'ajouter et non se substituer aux autres modes de présence traditionnelles.

Nous venons de citer quelques pratiques du marketing mix adoptées par la PME internationale. Avec un certain recul, et avant de s'intéresser à la dernière décision du processus d'internationalisation, nous avançons la réflexion suivante : comme les activités commerciales sont, dans beaucoup de cas, la responsabilité des partenaires commerciaux compris dans le quadrant sud-ouest de la figure 3, la responsabilité de la PME est principalement axée sur le produit, son adéquation, son conditionnement. Les activités de vente, promotionnelles et communicationnelles sont généralement assumées par les partenaires locaux ou des firmes spécialisées dans le marché visé. La sélection de ces partenaires est donc une activité d'une importance stratégique à ne pas négliger et le recours à des experts externes devrait se faire sans hésitation.

3.4.5- Cinquième décision du processus d'internationalisation : adaptation de la structure

La cinquième et dernière décision porte sur l'adaptation de la structure de l'entreprise c'est à dire les ressources proprement dites dédiées aux activités internationales. Le premier indicateur de l'importance accordée à ces dernières est de reconnaître cette fonction au sein de la PME et de faire en sorte que les ressources nécessaires y soient consacrées. La taille de la PME et

l'ampleur de ces activités feront en sorte qu'il y aura une reconnaissance et une structure plus ou moins formelle au sein de cette dernière.

Les travaux de Léo et al. (1990) et Croué (1999) nous semblent fort intéressants à ce sujet. En effet, les premiers proposent trois choix-types de structures organisationnelles que la PME peut mettre en place. Ces choix sont :

1. Se doter d'une structure spécifique
2. Confier la responsabilité des contrats à l'étrangers à une ou plusieurs personnes de la PME dont ce n'est pas la tâche exclusive.
3. Charger une firme spécialisée dans la gestion des activités internationales de la PME

Toutefois, Léo et al. (1990) mentionnent que l'existence d'un service export dans la PME internationale favorise le développement de ses activités. Ils justifient leur propos en disant que *« Pour prendre une décision les dirigeants de la PME effectuent peu de recherche et d'analyse d'information. Cette propension détermine leur utilisation des système d'informations de l'entreprise et de l'environnement. Par contre, les cadres export ont besoins d'information pour exercer leur activités d'une manière optimale. PME sans service export aura donc moins de chance de percevoir les opportunités des informations stratégiques »*. On peut avancer alors que la spécialisation des tâches contribue à une meilleure identification des rouages de l'exportation.

Quant à Croué (1999), il cite aussi trois modes d'organisation pour les PME internationales :

- Absence de structure export : l'entrepreneur réalise toutes les fonctions en marketing stratégique et opérationnel par exemple il engage et entretient les contacts avec les clients étrangers, il assure les actions de prospection, il choisit les intermédiaires commerciaux et leur accorde des exclusivités, il décide de la mise en fabrication de produits spécifiques et il définit les nouveaux marchés à conquérir. Chaque fois que l'activité internationale de l'entreprise croît il nécessite une structure export.
- Concentration du pouvoir par le dirigeant : cette concentration des activités doit être limitée dans le temps (l'expérience acquise par l'entrepreneur va lui permettre de savoir les qualités d'un responsable-export compétent). Toutefois, il faut signaler que tous les entrepreneurs n'adoptent pas la même attitude, cette dernière est fonction de leurs compétences et leurs niveaux de formation.
- Différentes structures export : c'est la mise en place d'une structure ad hoc. En fait, en fonction de l'importance des activités de l'entreprise à l'étranger, la structure export prend une taille et une dénomination ad hoc. La forme la plus réduite est celle de cellule export formée de 2 à 3 personnes, laquelle gère les liasses export et le suivi des commandes, c'est une forme courante chez les PME. Plus développée et complexe on trouve le service export constitué de 3 à 10 personnes. Enfin, la forme la plus développée est celle de département export. Dans les grosses PME où l'activité d'exportation est confirmée on retrouve un département export qui peut même être indépendant du commercial.

À noter qu'au fur et à mesure que l'entreprise développe ses activités à l'étranger, elle doit aussi développer sa structure. Mais généralement chez les PME la structure dépend principalement de la perception du propriétaire dirigeant.

Nous avons mentionné ci haut que l'information est le levier de toute décision. À l'international, cette affirmation devient plus importante. Nous estimons que l'information structurée dans un système apporte beaucoup de valeur ajoutée. Avant d'étudier ces systèmes, nous citons un type d'information utile pour les PME de vision internationale, c'est l'information de développement.

Léo dans Julien et al. (1995a) affirme que l'information de développement (information générale sur le pays cible et / ou information sur les réseaux commerciaux) est très importante dans la réussite des activités internationales de l'entreprise. La détention de l'information de développement par la PME dépend de plusieurs facteurs tels que l'ouverture des marchés, la stabilité de l'activité internationale et la maîtrise et le traitement rationnel de cette information. Le facteur majeur qui détermine l'impact d'une information de développement sur la PME est l'existence au sein de cette dernière d'une structure organisationnelle permettant de réagir, entre autres, aux opportunités des marchés étrangers.

L'instauration d'un système de veille commerciale est, à notre avis, essentielle pour la réussite des projets de développement de nouveaux marchés étrangers. La veille est, d'après Jakobiak

(1991), l'observation de l'environnement suivie de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.

Bien que nous soulignons l'importance d'une structure ou d'un système de veille en tant qu'élément de la stratégie d'internationalisation, Babinet (1992) croit que la veille est plus qu'une structure « *C'est un état d'esprit fait de curiosité incessante; une action méthodique, légale; l'exploitation systématique de sources pour la plupart ouvertes, avec des outils simples. Pas d'accumulation documentaire stérile, mais une circulation d'informations immédiatement utilisées à des fins concrètes... et partagées* ». Ces réflexions méritent, à notre avis, d'être retenues par les dirigeants des PME car elles suggèrent que la veille peut être faite simplement, sans outils nécessairement sophistiqués mais qu'elle doit avant tout générer des éléments de prise de décision. La contribution de Martinet et Marti (1995) est intéressante à cet égard alors qu'ils associent la veille à l'intelligence économique, laquelle correspond à la capacité d'une entreprise à s'adapter à son environnement. Nous croyons qu'il s'agit là d'un gros défi à relever pour la PME qui veut s'internationaliser: s'adapter à un nouvel environnement.

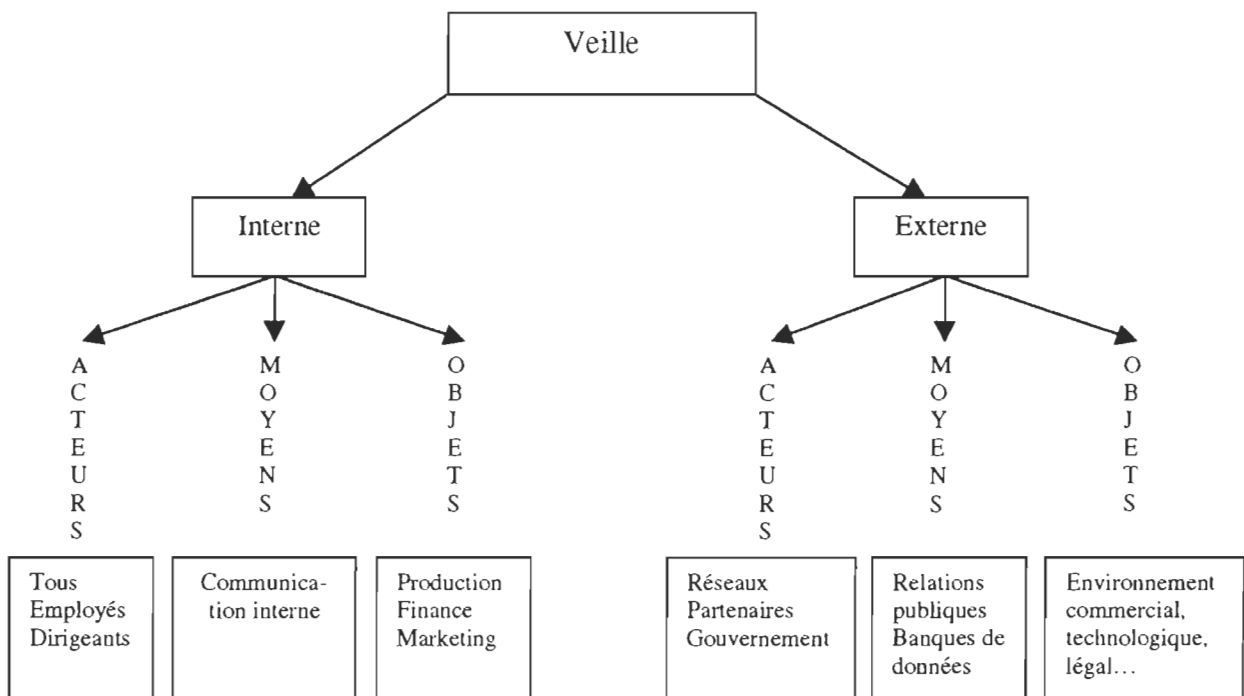
Il existe plusieurs types de veille. La veille concurrentielle focalise avant tout sur les concurrents actuels et potentiels; la veille commerciale met l'accent sur la clientèle ainsi que sur toute la chaîne de mise en marché mise en place; la veille technologique s'intéresse aux niveaux d'avancement des technologies disponibles alors que la veille stratégique met l'accent plutôt sur les stratégies privilégiées dans l'industrie concernée. On constate vraiment l'ampleur et l'importance des activités et des objets de veille.

Dans ce même registre, De Fontgallant (1993) suggère aux dirigeants de créer leur système d'intelligence des marchés et de consacrer beaucoup de temps à écouter et à comprendre les souhaits des clients. Il ajoute que ce système doit permettre d'avoir des informations sur l'évolution des besoins des clients, les actions des concurrents, les nouveaux entrants potentiels et les produits possibles de substitution. Ainsi l'entrepreneur reste proactif et vigilant en toute circonstance et grâce, entre autres, à un système de veille efficace. Mais quels sont les composantes de la veille et les facteurs de succès de l'implantation de ce système ?

3.4.5.1- Les composantes de la veille

Les diverses composantes de la veille sont illustrées par la figure 9. À l'intérieur de l'entreprise, l'ensemble des employés et dirigeants échangent des informations concernant la production, le

Figure 9 Les composantes de la veille



marketing, les finances,... grâce à la communication interne. Tandis qu'à l'externe, les informations nécessaires à la veille portent sur l'environnement commercial, technologique légal et / ou autres. On collecte ces informations, auprès des réseaux, des partenaires, du gouvernement,..., par le biais d'activités de relations publiques et de banques de données par exemple.

3.4.5.2- Les facteurs de succès de l'implantation d'un système de veille

Bien que la veille soit appropriée, voire indispensable même pour la PME n'oeuvrant que sur les marchés locaux, on comprend toute l'importance qu'elle prend pour l'adaptation à des marchés parfois plus complexes à desservir. Certains facteurs favorisent l'implantation avec succès d'un système de veille. Notons d'abord que la pratique de la veille doit être instaurée et entérinée par les dirigeants mêmes de la PME. Il est souhaitable que la responsabilité de la veille soit partagée et comprise ainsi par les membres de l'organisation. Il faut tenter de développer un réflexe de veille par une culture favorisant le partage de l'information. L'existence de mécanismes concrets de diffusion de l'information en réponse à des besoins précis d'information peut aussi s'avérer primordiale pour la réussite de la veille.

L'analogie est facile à faire pour le réseau complet mis en place pour la commercialisation des produits et services offerts par la PME. Ainsi, la responsabilité de la veille devra être partagée et comprise par tous les membres du réseau. Le réflexe de veille doit être suscité chez tous les intervenants, en amont et en aval de la PME internationale, par une culture favorisant le même partage d'informations stratégiques. Certains mécanismes concrets de diffusion de l'information

doivent être mis de l'avant afin de répondre aux besoins précis d'informations exprimés par l'ensemble du réseau.

À défaut d'un système d'intelligence des marchés, les entreprises ont recours à une recherche d'information qui coûte, certainement, de l'argent et du temps.

La recherche d'information

Keegan (1989) mentionne cinq règles pour rechercher l'information à l'international :

1. Avant de commencer la recherche, le responsable marketing doit se poser six questions :
 - De quelle information ai-je besoin ? Qu'est-ce que je vais faire avec cette information et quand vais-je l'avoir ?
 - Où puis-je avoir cette information ?
 - Pourquoi ai-je besoin de cette information ?
 - Quand aurai-je besoin de cette information ?
 - Combien ça va me coûter cette information ?
 - Quel est le coût que je vais supporter si je n'avais pas cette information ?
2. Commencer par des recherches dans des sources internes.
3. Identifier le type d'information valable dans les sources externes.
4. Savoir où je peux avoir l'information.

5. Utiliser un sens commun et logique pour évaluer l'exactitude des informations obtenues de l'extérieur.

Au début de leurs activités à l'international, les PME doivent faire un effort considérable pour la recherche, la transformation et l'intégration de l'information de développement (Léo et al., 1990). Un système de veille préétabli aide l'entreprise à réduire cet effort.

Pour terminer cette section, nous reprenons quelques particularités de la stratégie internationale de la PME identifiées par Léo et al. (1990) et Brisoux et al. (1992) :

- L'accès est très souvent le fruit du hasard.
- La proximité du marché est un critère de choix important.
- Le produit et le prix sont les variables les plus utilisées.
- Très peu de formules différentes de pénétration sont utilisées ou même envisagées.
- Les PME effectuent des changements organisationnels requis par l'internationalisation
- Deux paradoxes de la PME :
 1. Les entrepreneurs jugent que l'information est vitale pour le succès à l'internationale mais les banques de données export sont très peu consultées et utilisées.
 2. Les entrepreneurs jugent que les organismes publics ne fournissent pas les informations pertinentes pourtant ces mêmes organismes affirment que peu de PME font recours à leurs services.

Avant de présenter le cadre conceptuel retenu pour notre recherche, nous apportons l'éclaircissement suivant : nous avons bien mis l'accent sur le processus d'internationalisation car nous jugeons qu'avec une bonne compréhension et assimilation de tous les rouages des stratégies à l'international ainsi qu'une bonne connaissance du processus, l'intervention des PME sera plus efficace face aux nouvelles tendances.

4- Le cadre conceptuel retenu

À la lumière de ce qui est présenté dans ce chapitre, nous précisons dans ce qui suit le cadre conceptuel de notre recherche. Certes, notre cadre conceptuel (figure 10) s'inspire en grande partie du modèle de Walsh (1978), présenté ci haut, mais l'examen de la littérature nous a permis aussi d'intégrer d'autres éléments qui s'ajoutent au processus décisionnel d'internationalisation de Walsh. Notre modèle comporte les trois éléments majeurs suivants :

1. Les tendances de l'environnement
2. La PME
3. La stratégie d'internationalisation

Concernant **la stratégie d'internationalisation**, nous mettons l'accent sur les étapes du processus décisionnel d'internationalisation. Ce dernier se compose comme suit : le processus se déclenche par la décision de l'entrepreneur de développer ses activités à l'international; ensuite, vient la décision du choix du marché; puis le mode d'implantation, ou comme on

l'appelle dans notre modèle « l'approche de commercialisation choisie »; la quatrième décision concerne le mix marketing à adopter dans le marché étranger; et enfin, la décision de se structurer pour suivre le développement de l'entreprise à l'international, dans notre modèle nous mettons l'accent, entre autres, sur la veille.

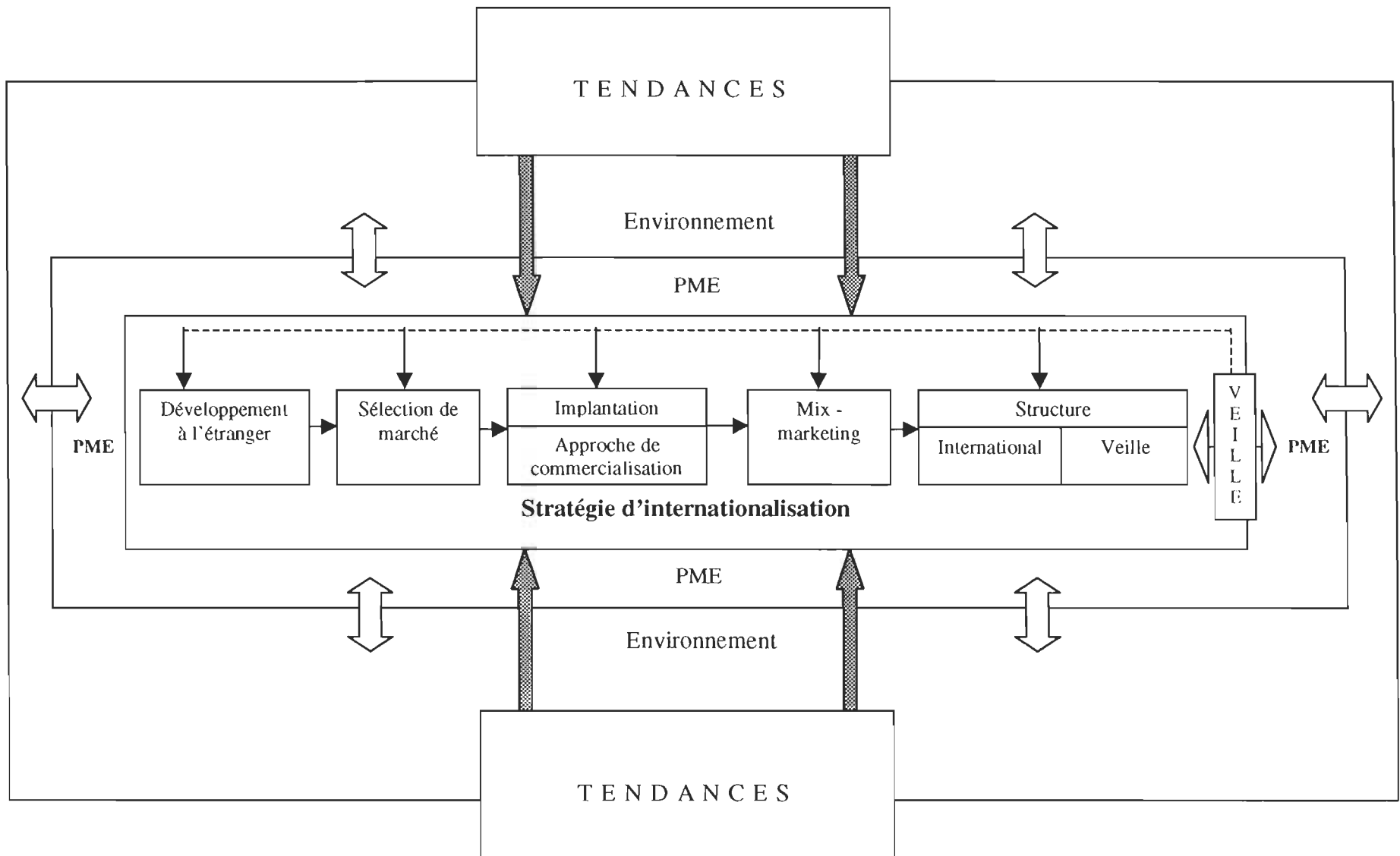
La veille, est une activité continue et présente à tous les niveaux du processus. Cette activité est modélisée par les flèches bidirectionnelles pour indiquer l'échange de l'information, sa collecte et la fluidité de sa circulation. L'échange de l'information s'effectue entre la PME et son environnement et à l'intérieur de celle-ci.

Les tendances : les encadrés des tendances montrent que ces dernières se distinguent des autres éléments qui forment l'environnement. Nous estimons que l'environnement international est le champ d'opération de la PME. Les flèches qui partent des tendances indiquent leur influence dans le processus d'internationalisation.

La PME : C'est dans un contexte de PME que nous menons cette recherche. nous tenons compte de ses caractéristiques et ses ressources.

Ainsi, nous visualisons notre cadre conceptuel de la recherche dans la figure de la page suivante (figure 10). Cette figure met en évidence le processus d'internationalisation ainsi que le rôle primordial de la veille pour l'identification et la prise en compte des grandes tendances incontournables pour la PME qui souhaite s'internationaliser.

Figure 10 Le cadre conceptuel : l'internationalisation des PME, influence des principales tendances



Chapitre III Méthodologie de la recherche

Ce chapitre présente la méthodologie de recherche utilisée dans le cadre de notre étude. Tout choix retenu est fonction des objectifs que nous nous sommes fixés. Les divers éléments présentés ici décrivent avec précision la méthodologie retenue. Mais d'abord, parlons de la contribution de DEC à notre étude. Développement Économique Canada est l'organisme subventionnaire de l'étude qui s'intègre dans une démarche globale visant à se doter d'un observatoire pour les PME. Cet organisme a engagé les services d'une firme spécialisée d'études de marché (CRÉATEC+) pour la recherche empirique. Grâce à une étroite collaboration avec cette firme en la personne de monsieur Jacques Cloutier (animateur professionnel de groupes de discussion), les éléments à vérifier empiriquement ont été définis conjointement et permettent d'atteindre les objectifs de la présente recherche.

1- Le type d'étude choisi

Il s'agit d'une étude exploratoire. Notre but est d'effectuer une recherche d'information riche et pertinente qui peut nous aider à bien comprendre le phénomène de l'internationalisation de la PME dans le nouveau contexte mondial en tenant compte des nouvelles tendances.

2- L'approche retenue

C'est une approche méthodologique pluraliste dite aussi multi-méthodes qui est retenue pour notre démarche. La justification de ce choix rejoint celle de D'Astous (2000) qui souligne que la combinaison des méthodes de recherche différentes dans une seule étude permet au chercheur d'approfondir sa compréhension des phénomènes étudiés.

Cette approche pluraliste offre les trois principaux avantages suivants (D'Astous, 2000) :

- 1- les informations obtenues avec les différentes méthodes peuvent être comparées afin de vérifier si elles convergent;
- 2- les faiblesses d'une méthode peuvent être compensées par les forces d'une autre (et vice versa); et
- 3- les diverses méthodes peuvent apporter des éclairages complémentaires sur le problème.

Notre démarche se déroule en deux étapes. Ainsi, une première étape se base sur une recherche documentaire approfondie alors qu'une deuxième repose sur des groupes de discussion avec des dirigeants de PME.

3.1- La première étape : une recherche documentaire approfondie

Une panoplie de documents récents a été consultée pour mettre en relief les nouvelles tendances ainsi que les enjeux relatifs à l'internationalisation. Parmi ces documents, notons entre autres :

- Revues professionnelles, magazines et journaux d'affaires (ex. Business Week, Les Affaires, ...).
- Revues scientifiques (ex. Journal of Small Business Management, Revue internationale PME, International Small Business Journal, ...).
- Communications scientifiques, actes de colloques et séminaires (ex. Congrès International Francophone de la PME, International Congress of Small Business,...).
- Publications gouvernementales et d'organismes (OCDE, Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec,...)

- Sites Web (ex. sites d'universités et des centres de recherche, banques de données électroniques, ...).

3.2- La deuxième étape : deux groupes de discussion

À cause de la nature et la complexité relatives à notre thème de recherche, nous avons choisi d'avoir recours à la technique des groupes de discussion. D'Astous (2000) définit cette technique comme suit : « *L'entrevue de groupe (en anglais, Focus group) est une méthode de recherche qualitative très populaire auprès des chercheurs en marketing. Elle consiste à réunir autour d'une table de 8 à 12 personnes sélectionnées en fonction des objectifs de la recherche et à les laisser discuter de thèmes qui sont en relation avec le problème de recherche. L'entrevue est contrôlée par un animateur (en anglais, moderator) qui veille à son bon déroulement.* » (page 62)

La première session du groupe de discussion consiste à faire parler les participants spontanément sur des sujets qui se rapportent à l'internationalisation de la PME. Les interventions spontanées des participants permettent de mieux cerner les tendances en vue de les confronter avec celles mentionnées dans un article synthèse (voir annexe 1) distribué avant la deuxième session. Nous approfondissons ces éléments plus loin.

4- Les informations nécessaires pour cette recherche

Nous nous intéressons à deux grandes catégories d'informations, une première se rapportant aux tendances et une deuxième aux enjeux dans un contexte d'internationalisation de la PME.

Les informations nécessaires à partir de la recherche documentaire

La recherche documentaire nous permet de dresser une liste des principes tendances qui touchent de près ou de loin la PME ainsi que les enjeux et les pratiques exemplaires à adopter dans le nouveau contexte.

Les informations nécessaires à partir des groupes discussion

Les deux sessions du groupe discussion servent à valider, compléter et bonifier les données secondaires retenues dans la recherche documentaire préalable. Nous estimons avoir les informations suivantes :

Pendant la première session :

- La perception et la connaissance que les participants ont des enjeux en cause.
- Les attitudes et les réactions brutes des entrepreneurs.
- Les actions actuelles par rapport à ces enjeux.

Pendant la seconde session :

- La réaction aux tendances que nous avons identifiées.
- Les pratiques à mener et les ressources dont les PME ont besoin pour relever les défis en cause.

5- Le déroulement des séances de groupes de discussion

Nous décrivons dans cette section les principaux aspects relatifs au déroulement des sessions de groupes de discussion. Comme déjà mentionné ci-haut, les séances de discussions servent dans un premier temps à comprendre les attitudes et les réactions brutes des participants face aux enjeux de la PME internationale. Dans un deuxième temps, elles contribuent à connaître leurs réactions aux tendances que nous avons identifiées et les ressources que les PME ont besoin pour bien gérer le processus d'internationalisation.

L'animation des groupes de discussion est assurée par un professionnel dans le domaine. Il se comporte comme une personne neutre sans porter aucun jugement sur les interventions. La participation des entrepreneurs aux séances de discussion s'est faite sur une base volontaire. L'auteur de cette étude était présent lors des deux séances de discussion en qualité d'observateur.

Les guides de discussion (voir annexe 2) ont été conçus à la lumière des rencontres qui ont eu lieu avec l'animateur et en conformité avec les objectifs de notre recherche. Le guide de discussion de la première session est conçu de telle sorte qu'au fur et à mesure que la discussion avance, les participants traitent successivement les étapes du processus décisionnel d'internationalisation de la PME. À la lumière de la première session de groupe de discussion, et en restant fidèle à nos objectifs de recherche, un deuxième guide de discussion est conçu pour la seconde session.

Un document synthèse de la recherche documentaire, d'abord soumis à l'animateur, a été distribué aux participants à la fin de la première séance du groupe de discussion. Ce document met en relief les principaux résultats des tendances et enjeux recensés préalablement. Cette stratégie avait pour but de provoquer une interaction, même une synergie entre une première phase plus spontanée de discussion (perception et connaissance générique de l'enjeu) et une deuxième phase plus encadrée (réactions spécifiques aux tendances et défis que nous avons identifiés).

Notons enfin que ce sont les mêmes PME qui ont participé aux deux sessions de groupe de discussion. Elles étaient convoquées à une semaine d'intervalle. Leur nombre était de huit.

6- L'identification de l'univers idéal d'échantillonnage pour les groupes de discussion

Les séances de groupes de discussions se sont déroulées à Drummondville. La ville a été retenue en tenant compte du nombre et de la diversité des PME présentes. À des fins de recrutement, nous considérons à la fois la zone primaire et la zone secondaire pouvant englober jusqu'à Victoriaville, Sherbrooke, Trois-Rivières et Granby, c'est à dire sur un rayon d'environ de 100 km autour de Drummondville. Nous avons identifié une liste d'environ 300 entreprises à partir des bases de données de Développement Économique Canada et de l'Institut de Recherche sur le PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

7- Critères de sélection

Les propriétaires dirigeants de PME participant aux deux groupes de discussions ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- Ne pas avoir participé à une discussion de groupe au cours des 12 derniers mois.
- Ne pas avoir participé à une discussion de groupe sur un sujet relié à la présente recherche au cours des 24 derniers mois.
- Doivent être exclusivement des propriétaires ou décideurs stratégiques de PME manufacturières ou de PME de service aux entreprises.
- Aucun participant ne doit être relié directement ou indirectement à un gouvernement.
- Avoir une bonne répartition selon l'âge et l'expérience en affaires.
- Ne pas avoir de concurrents présents dans le groupe.
- La nette majorité de participants doit être associée à des PME figurant parmi les plus novatrices / intégratrices de nouveaux modes et technologies au Québec.

8- La cueillette des données

En plus des notes et remarques prises lors des séances de groupe de discussion, DEC a mis à notre disposition un enregistrement vidéo de ces séances. Ce qui nous a permis de mieux cerner les résultats, de ne retenir que ceux qui sont pertinents à notre étude et d'être plus sélectifs dans les commentaires des participants à interpréter.

9- Le rappel des objectifs de la recherche

Nous rappelons ci dessous les objectifs de notre recherche :

- 1- Identifier les tendances majeures dans l'environnement.
- 2- Mettre en relief l'influence des tendances dans le processus d'internationalisation.
- 3- Identifier des enjeux pour la PME en vue de réussir sa démarche d'internationalisation.

10- Le tableau récapitulatif

Le tableau de la page suivante récapitule notre méthodologie de recherche expliquée ci dessus.

Tableau 3 Tableau récapitulatif de la méthodologie de recherche

Objectifs de la recherche	Informations	Sources d'informations	Instruments de mesure
<u>Objectif 1</u> Identifier les tendances majeures dans l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les variables de l'environnement ? - Quels sont les phénomène qui sont entrain de prendre de l'ampleur dans l'environnement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Revues professionnelles, magazines et journaux d'affaires. - Revues scientifiques - Communications et actes de colloques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux sessions de groupes de discussion
<u>Objectif 2</u> Mettre en relief l'influence des tendances dans le processus d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les éléments dans l'environnement qui influencent les stratégies à l'international ? - Quelles sont les phases du processus d'internationalisation ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Publications gouvernementales et d'organismes - Sites Web - Entrepreneurs et / ou dirigeants clés de PME québécoises 	
<u>Objectif 3</u> Identifier les enjeux pour la PME en vue de réussir sa démarche d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les décisions relatives aux différentes étapes du processus d'internationalisation - Quelles sont les éléments de succès d'une démarche d'internationalisation ? 		

Chapitre IV Présentation et interprétation des résultats

Dans ce quatrième chapitre nous présentons et interprétons les résultats découlant d'une première étape fondée sur une recherche documentaire et d'une deuxième étape basée sur les groupes de discussion. Nous commençons alors par dévoiler les principales tendances qui se dessinent et les principaux enjeux (ou pratiques exemplaires) recensés à partir de la première étape, puis dans une deuxième section nous nous intéressons aux résultats des groupe de discussion et enfin la troisième section est consacrée à la synthèse et la comparaisons des résultats dans les deux étapes de la recherche citées ci dessus.

1- Les résultats à partir de la recherche documentaire : Les grandes tendances qui se dessinent et les principaux enjeux relatifs à chacune d'entre elles

Une recherche documentaire approfondie a permis d'identifier les principales tendances ressortant des divers environnements externes et internes de la PME et liées au domaine de l'internationalisation. Certains bouleversements économiques, technologiques, politiques et autres sont susceptibles d'influencer immanquablement les stratégies d'internationalisation des PME québécoises. Le monde en perpétuel changement crée une incertitude grandissante et représente des défis et des enjeux importants pour les dirigeants de ces dernières.

L'identification et la compréhension des grandes tendances qui suivent mettent en évidence les pratiques et enjeux en cause pour une meilleure stratégie d'internationalisation des PME québécoises. Nous présentons les tendances majeures, que nous intégrons ensuite dans le cadre

conceptuel retenue pour notre recherche (figure 11), ainsi que les enjeux relatifs à chacune d'entre elle.

1.1- Prolifération des fusions, acquisitions et alliances stratégiques

Ces dernières années ont permis d'assister à une vague importante de fusions, d'acquisitions et d'alliances stratégiques (ex. Goldschmidt et al., 1999) visant de meilleures interventions sur la scène internationale. Ainsi, en 1999 les fusions d'entreprises frisent les 3000 milliards de \$US (La Presse et Los Angeles Times, 1999) alors qu'elles étaient de l'ordre de 2500 milliards de \$US (environ 2380 milliards d'Euro) en 1998, soit 5 fois plus élevées qu'en 1990 (Deschamps, 1999). Le tout début de l'an 2000 a déjà été marqué par des fusions gigantesques, ce qui semble précurseur d'une année encore plus fertile à ce sujet.

Aucun domaine ne semble épargné par cette vague de regroupements stratégiques, les derniers secteurs encore intouchés par ce phénomène ne pourront, à notre avis, y résister. Ce constat nous semble important pour les dirigeants des PME car on assiste ainsi à une concentration grandissante du pouvoir dans les réseaux de distribution, de grands donneurs d'ordres et des ventes au détail. Les secteurs du marketing industriel, des services aux entreprises et des produits de consommation de masse risquent tous d'être perturbés pour les dirigeants de PME. La volonté affirmée de la compagnie Alcan, par exemple, de devenir le principal fournisseur d'aluminium et partenaire stratégique pour l'industrie mondiale de l'automobile, aura des répercussions sur toutes les PME impliquées dans ce secteur de transformation métallurgique.

Alcan avait également signé une entente à long terme d'approvisionnement avec General Motors à l'automne 1998. Cinq facteurs sont généralement pris en considération (Schoenberg & Reeves, 1999) et peuvent justifier le recours à de nouvelles formes de partenariat; il s'agit de la rentabilité, la croissance, la concentration, l'intensité capitalistique et la déréglementation

✓ Les enjeux à l'international relatifs à cette tendance

Le partenariat n'est pas réservé aux grandes entreprises, cependant les PME peuvent et doivent également l'envisager en privilégiant ce que Grand (1999) qualifie des bonnes pratiques:

- apprendre à apprendre pour chercher à connaître son partenaire
- construire la confiance à travers des échanges d'informations et actions communes
- s'appuyer sur des collaborateurs clés de chaque PME, qui deviennent les véritables chevilles ouvrières de l'alliance
- faire preuve de patience et de flexibilité
- donner d'abord et recevoir ensuite

On reconnaît que le rapprochement avec une autre PME représente souvent un compromis plus risqué que celui avec un grand donneur d'ordre, car la relation de pouvoir et de maintien de l'autonomie est moins clairement établie: le pari porte sur le maintien de l'équilibre des forces à moyen terme. A cet égard, trois écueils limitent encore le recours aux alliances pour les PME (Grand, 1999), ce sont :

- le manque de visibilité des PME (il faut se faire rencontrer les entreprises, leur expliquer le « comment » faire une alliance);
- les états d'esprit : il faut développer la logique gagnant/gagnant et « give and take »;
- l'incidence de l'alliance sur le patrimoine de la PME (accepter une perte d'autonomie).

La culture: facteur clé de réussite

Selon Meston (1999), la culture est le talon d'Achille de la réussite de toute forme de partenariat, que ce soit la fusion, l'acquisition ou l'intégration d'activités de production ou de commercialisation. Plus de la moitié des alliances échoueraient à cause de la sous-estimation des dimensions culturelles.

Le dirigeant de PME doit donc s'assurer qu'il comprend bien la culture organisationnelle mais aussi tous les autres éléments culturels plus spécifiquement associés aux individus mis en cause. La façon de faire des affaires découle de la réalité culturelle des acteurs impliqués. On reconnaît que l'enjeu d'une alliance est de maintenir en permanence une adéquation entre l'économique, l'organisationnel, le culturel et le politique mais il faut aussi se rappeler que l'aspect culturel est le plus intangible des quatre. Ce n'est donc pas surprenant qu'il soit le plus délaissé; les entrepreneurs s'attaquant d'abord et surtout aux autres aspects plus tangibles, lesquels ont des indicateurs quantitatifs, plus faciles à mesurer, ceci dans une logique de résultats. Ce qui est l'intangible serait en même temps à la base même et influencerait chacun des autres aspects.

Il est donc impératif que le facteur culturel soit considéré au niveau qui lui sied le mieux, c'est-à-dire en tant qu'élément stratégique pour réussir un clivage harmonieux des activités avec un partenaire étranger.

1.2- Croissance des zones économiques et l'ouverture des marchés socialistes

Globalisation, régionalisme, formation de zones de libre échange, libéralisation, ... sont les termes clés des nouvelles règles du commerce international.

On assiste à une prolifération et à une croissance des zones économiques, des zones de libre échange et des marchés communs (ex. Stern, 1997 et Yeung et al. 1999). Ce phénomène est présent dans plusieurs régions de la planète. Par exemple, l'Union Européenne, l'ALENA, le MERCOSUR, etc. L'Europe de l'Est constitue également une entité de consommation que l'on juge à fort potentiel en fonction du pouvoir d'achat qui est appelé à s'accroître.

La PME pourra profiter des dynamiques de ces zones économiques, adapter sa stratégie aux nouvelles règles du jeu internationales, chercher des opportunités de développement et réévaluer les risques. Par exemple, les PME doivent tenir compte dans leur stratégie de l'unification de la monnaie en Europe. Elles peuvent aussi considérer les perspectives de développement en Chine suite à l'ouverture faite en novembre 1999.

Une région telle que définie ci-haut constitue une unité de consommation ayant un certain niveau d'homogénéité découlant des règles du jeu mises en place sur les plans socio-économiques, politiques et même au niveau concurrentiel. Le ciblage et le centrage des activités peuvent en être facilités pour les dirigeants de PME.

✓ Les enjeux à l'international relatifs à cette tendance

Parmi les défis auxquels l'entreprise fera face, notons les trois stades suivants :

- Pouvoir s'imposer lors de futures négociations avec des acteurs ayant déjà une solide position dans les divers marchés cités plus haut. En effet, les barrières à l'entrée de certaines de ces zones commerciales font en sorte que des entreprises locales et régionales, parfois même mondiales, ont le contrôle des activités dans ces dernières.
- Être en mesure de satisfaire une demande parfois énorme pour la capacité de production d'une PME.
- Y aller progressivement d'une région à une autre, après une adaptation satisfaisante de l'offre pour chacune des réalités régionales.

1.3- Fluidité accrue de circulation des capitaux

Une circulation de plus en plus fluide des capitaux a été remarquée à travers le globe (ex. Garcia, 1997). Les problèmes de transferts de fonds sont de moins en moins un obstacle pour le

développement à l'international. Les techniques et les technologies mises en place ont favorisé l'amélioration de la situation à cet égard.

✓ Les enjeux d'internationalisation relatifs à cette tendance

À cette tendance correspondent, entre autres, les enjeux suivants :

- La difficulté des transactions à l'international, en d'autres termes la fluidité de la circulation des capitaux n'est plus une excuse pour que la PME ne développe pas ses activités hors ses frontières.
- Les dirigeants doivent voir cette tendance comme une opportunité et comme un incitatif (avoir plus d'assurance) à se développer à l'international.
- La circulation fluide et rapide des capitaux rassurera l'entrepreneur concernant :
 - Les délais de paiement
 - La crédibilité des clients
 - Le transfert des fonds
- Les banques joueront un rôle de plus en plus important dans l'appui des activités commerciales internationales des PME par le biais :
 - Des produits offerts pour sécuriser les actifs des investisseurs à l'étranger.
 - D'être un partenaire, une source d'information, un conseiller... pour la PME dans son « aventure » à l'international.

1.4- L'accroissement du secteur des services

La mondialisation des services croît de plus en plus grâce à la diffusion des modes de production et de servuction. Le transport, la communication, l'innovation technique, le contrôle financier et la prestation juridique occupent de plus en plus une place prépondérante dans les secteurs de la nouvelle économie (ex. Bentley, 1998).

Les PME ont maintenant et auront encore davantage accès à un soutien d'acteurs privés et publics, tel « Mauricie International »³ par exemple, qui peut même réaliser des missions à l'étranger pour plusieurs PME simultanément.

✓ Les enjeux à l'international relatifs à cette tendance

Nous mentionnons dans ce qui suit quelques enjeux relatifs à l'accroissement du secteur des services :

- Les services (transport, communication, ...) de support du développement à l'international doivent être pris dans un cadre stratégique, dont les conséquences influencent massivement la performance de l'entreprise.
- Repérer et utiliser les services à forte valeur ajoutée contribue à la réussite de la stratégie d'internationalisation.

³ Organisme public sous l'égide du CLD (Centre Local de Développement) et qui aide et favorise l'accès à des marchés internationaux à des PME de la région de la Mauricie.

1.5- Le raccourcissement des circuits de distribution

La longueur des circuits de distribution, c'est-à-dire le nombre d'intermédiaires impliqués dans la distribution des produits et services tend à diminuer. Une forte pression sur les prix internationaux fait en sorte que certains intermédiaires doivent lutter férocement afin de demeurer en liste dans les réseaux de distribution.

Nous avons vu plus tôt que selon le principe de la chaîne de valeur (Porter, 1997), chaque activité de commercialisation devait avoir une contribution supérieure aux coûts qu'elle engendrait. Comme les stratégies de distribution deviennent davantage basées sur le « e-channel » (ex. Sweat, 1999), l'accès aux informations (financières, marketing, services,...) devient de plus en plus facile et de moins en moins onéreux pour les clients. La relation client (distributeur ou revendeur) et PME devient encore plus interactive. À l'international, la compétitivité passe encore davantage par les coûts compte tenu que la PME québécoise est confrontée à un grand nombre d'offres concurrentes provenant de toutes les régions du globe.

✓ Les enjeux à l'international relatifs à cette tendance

La PME doit essayer de rendre le circuit de distribution le plus direct possible. Le « e-channel » s'avère alors une alternative très intéressante. Il faut que les informations présentées aux diverses clientèles soient constamment mises et gardées à jour.

Le défi pour le dirigeant de PME est de pouvoir distinguer entre les activités de commercialisation indispensables et celles plus accessoires afin de réduire à ce dernier niveau par l'élimination d'intermédiaires qui y sont affectés. Il ne faut pas oublier que le retrait d'un intermédiaire exige que la valeur qu'il ajoutait au produit ou service doit être ajoutée par un autre membre du réseau de distribution ou par la PME elle-même.

1.6- L'appartenance à un réseau est un facteur clé de succès

La littérature sur les réseaux a été fortement marquée par le modèle scandinave (Tikkanen, 1998). La stabilité est un concept clé dans la conception et la raison d'être des réseaux dits industriels. On peut penser que la PME qui s'internationalise peut vouloir rechercher une certaine forme de stabilité dans ses activités internationales. Ainsi, Håkansson et Johanson (1992 et 1993) de même que Håkansson et Snehota (1995) ont proposé un modèle ayant trois grandes composantes: les acteurs, les activités et les ressources.

Les acteurs sont liés par leurs obligations réciproques et influencent la façon dont ils se perçoivent les uns et les autres et ont ainsi leur propre identité dans le réseau. Les acteurs contrôlent les ressources et les activités. Dans ce cas-ci, les acteurs peuvent être les PME, les grands donneurs d'ordre, d'autres PME ou d'autres entreprises de service, par exemple. Les activités sont liées aux aspects techniques, administratifs, commerciaux ou à tout autre aspect.

L'intégration à un réseau semble de plus en plus répandue au sein des PME manufacturières, surtout dans le domaine de la sous-traitance. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont susceptibles de favoriser encore davantage cette intégration des PME à des réseaux existants ou même à la création de réseaux pour lesquelles elles pourraient même être les initiatrices dans certains cas.

Le réseautage nous apparaît être une voie de moins en moins contournante avec la prolifération des fusions et des alliances stratégiques auxquelles on a assisté récemment et pour les autres à venir (ex. Perry, 1996). L'isolement (Perreault et al., 1996) nous apparaît comme une voie à éviter surtout dans une optique d'internationalisation pour laquelle les différents acteurs et les multiples activités du réseau peuvent représenter des opportunités pour les PME québécoises.

✓ Les enjeux à l'international relatifs à cette tendance

Il est impératif pour les dirigeants de PME de bien identifier les réseaux potentiels pour les activités de l'entreprise. Il s'agit par la suite de connaître les barrières à l'entrée (les exigences) et à la sortie de ces réseaux. Les exigences peuvent porter, par exemple, sur des capacités de production, sur des niveaux de flexibilité de production, sur des technologies appropriées d'échange de données informatisées (On Line) ou de production juste-à-temps. La technologie requise pour la réalisation des activités au sein du groupe risque parfois d'empêcher la PME de recentrer ses activités ailleurs à cause d'une trop grande spécialisation.

On assiste de plus en plus à des guerres de réseaux (industriels, de production, etc.). Il est donc primordial de faire le choix du bon réseau, du plus prometteur, de celui qui possède le potentiel requis pour la pérennité des activités. Il peut s'avérer difficile pour la PME d'obtenir une seconde chance dans un autre réseau ultérieurement.

Le défi pour la PME est mainte fois d'obtenir toute la visibilité nécessaire afin d'être retenue en tant que membre du réseau. Comment faire valoir des avantages distinctifs ? Comment faire la démonstration que l'on peut contribuer significativement à l'ajout d'une certaine valeur au produit ou service livré par le réseau global ? Les réponses à ces questions exigent des informations très précises afin de pouvoir répondre aux exigences des autres acteurs du réseau convoité par la PME.

1.7- Le développement exponentiel du recours à l'Internet

Le recours à Internet est devenue une réalité, autant pour la population en général que pour les entreprises (ex. Ancel et al., 1999). En ce qui a trait aux PME québécoises, une étude récente effectuée pour La Presse et la Banque Nationale rapporte que sept PME sur dix sont maintenant branchées à Internet et tout indique que cette proportion continuera de croître (Amiot, 2000). La progression annuelle a été de l'ordre de 77% depuis les cinq dernières années. Fait à retenir, plus de 60% des entreprises non branchées comptent bien le devenir en cours de l'année (2000).

La raison principale du branchement était le courrier électronique il y a deux ans alors que maintenant, c'est d'abord pour la recherche d'information. De plus, les dirigeants des PME

croient que le branchement au Net devrait avoir des répercussions très positives sur le personnel, lequel serait très motivé par l'accès au reste de la planète. Au delà de l'élément motivationnel, le site web permet de communiquer avec les clients et de recevoir leurs commentaires (69% des cas); de mieux connaître les clients actuels et à venir (43% des cas). Il semble cependant que l'utilisation du site web pour faire du commerce électronique (27% des cas) n'ait pas bougé depuis deux ans.

Rabeau (2000) croit que le mouvement des grandes et des moyennes entreprises en Amérique du Nord est bien engagé mais ne va pas se faire en toute douceur et sans difficulté, mais qu'au contraire Internet provoquera de grands bouleversements. Ce que Rabeau appelle le com-e élargit le marché mais augmente aussi la concurrence pour les entreprises. Internet permet de comparer le prix et les caractéristiques d'un produit partout à travers le monde. Ce chercheur est convaincu que le com-e va faire basculer le pouvoir de marché des vendeurs vers les acheteurs. Les intermédiaires classiques des réseaux de distribution risquent donc d'être touchés.

La tendance actuelle laisse croire qu'au fur et à mesure qu'un nombre croissant d'entreprises s'en vont en-ligne avec leurs fournisseurs, partenaires et clients, les autres firmes n'auront plus vraiment le choix de s'adapter à cette tendance de fond. Autrement, selon Rabeau (2000), elles risquent de se marginaliser en tentant de survivre dans des marchés régionaux en érosion; elles se priveront d'une vaste gamme de services et de l'accès à un grand potentiel de clientèle, à la limite à l'échelle mondiale. Enfin, selon lui, elles ne seront plus concurrentielles pour ce qui est

des coûts et des services. L'avenir peut donc s'annoncer plutôt sombre pour les PME non branchées, pour celles qui ne se conformeront pas aux nouvelles exigences du commerce électronique. Toujours selon cet auteur, le nouveau concept « d'entreprises électroniquement intégrées » est fondé sur l'existence de liens électroniques permettant un échange continu d'information sur les projets en cours, les nouvelles commandes, les délais de livraison et ainsi de suite.

Hamill (1997) est convaincu qu'Internet permettra aux PME de surmonter les obstacles et les barrières à leur internationalisation, et ce à quatre niveaux:

- Au niveau psychologique

Augmentation de la sensibilité, de la confiance et de l'implication face à l'international par l'accès aux sources d'information, la participation à des réseaux internationaux, le recours à un site Web afin d'obtenir des informations et des feed back de la part de clientèles potentielles à l'échelle de la planète.

- Au niveau opérationnel

Facilité d'obtention d'informations par transferts électroniques de données, paiements électroniques et assistance en ligne pour exporter

- Au niveau organisationnel

Accès à des réseaux virtuels de partenaires; connaissance accrue des marchés internationaux et des cultures

- Au niveau produit/marché

La sélection du marché (pays, région) est facilitée; une meilleure orientation client grâce au contact direct; réduction des coûts de communication.

✓ Les enjeux à l'international relatifs à cette tendance

Il faut s'assurer de bien intégrer ce nouvel outil stratégique dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Le dirigeant doit bien évaluer tous les coûts inhérents à l'implantation d'un système de commerce électronique. Il faut y allouer les ressources financières et humaines

Il faut s'assurer de la complémentarité de l'utilisation d'Internet, du commerce électronique. On parle souvent de cohérence dans les décisions commerciales, c'est un élément clé à respecter. Le com-e ne fait pas de miracles; il donne accès à des marchés autrement inaccessibles.

Il faut bien évaluer les bénéfices et les coûts associés à l'appartenance à un réseau « d'entreprises électroniquement intégrées », comme nous l'avons souligné plus tôt.

1.8- La valorisation et l'amélioration des systèmes de veille

Nous avons présenté plus tôt les composantes d'un système de veille dans une entreprise et souligné toute l'importance de cette dernière dans le développement des marchés (ex. Zwart et al., 1998, Lang et al., 1997). Au niveau de l'internationalisation des PME, Hamill (1997) parle d'intelligence marketing pour définir l'activité de traitement de l'information, laquelle lie l'entreprise à l'environnement externe dans laquelle elle opère. Selon lui, peu de PME adoptent

des procédures systématiques de recherche marketing pour l'exportation à cause des coûts élevés, de la complexité de la tâche et de sa difficulté. Par contre, à son avis, la venue d'Internet risque de changer les choses en tant qu'outil d'intelligence marketing pour les PME, ce qui devrait augmenter leur capacité à s'internationaliser.

Les résultats du dernier sondage effectué pour La Presse et la Banque Nationale (Amiot, 2000) abondent dans le sens que les PME sont sensibles à l'information et donc plus préoccupées que jamais par les activités de veille. En effet, c'est la recherche de l'information qui vient en tête de liste de leurs motivations pour le branchement sur le Net.

On a également noté deux gestes importants qui viennent tout juste d'être posés par deux firmes américaines de renommée internationale. En effet, la compagnie Ford et la compagnie d'aviation Delta Airlines ont annoncé à quelques jours d'intervalle qu'elles mettaient en place un système permettant à leurs employés d'avoir accès à Internet à très peu de frais. Dans le premier cas, Ford s'associe à Hewlett Packard de façon à ce que ses 380 000 employés aient en leur possession un micro ordinateur, une imprimante couleur, un modem et un accès à Internet, le tout pour 5\$ par mois. Des conditions similaires sont mises en place chez Delta qui compte tout près de 100 000 employés (La Presse). L'objectif est clair : faire en sorte que chaque employé fasse partie intégrante du système de veille de l'entreprise. Chaque employé devient donc un veilleur qui achemine l'information via Internet aux dirigeants de l'entreprise. Nous sommes convaincus que ces expériences auront des répercussions sur plusieurs autres grandes et moyennes entreprises, et pourquoi pas certaines PME québécoises. On a d'ailleurs pu

observer depuis quelques années plusieurs activités destinées à sensibiliser les dirigeants des PME québécoises aux bienfaits et aux rudiments de la veille.

✓ Les enjeux à l'international relatifs à cette tendance

Essentiellement, les enjeux sont, par exemple :

- créer un environnement favorable à l'implantation d'un système de veille au sein de la PME :
 - Pratique de la veille instaurée, entérinée par la direction
 - Responsabilité partagée entre les employés
 - Développement d'un réflexe de veille par une culture favorisant le partage de l'information
 - Existence de mécanismes concrets de diffusion de l'information.
- faire tomber des obstacles tels que :
 - ne pas considérer l'information comme une ressource
 - avoir des attentes trop élevées, irréalistes
 - pardonner difficilement les erreurs
 - une situation telle que le veilleur relève d'un niveau hiérarchique trop bas dans la structure organisationnelle

Figure 11 Le cadre conceptuel après les résultats découlant de la recherche documentaire : l'internationalisation des PME, influence des principales tendances

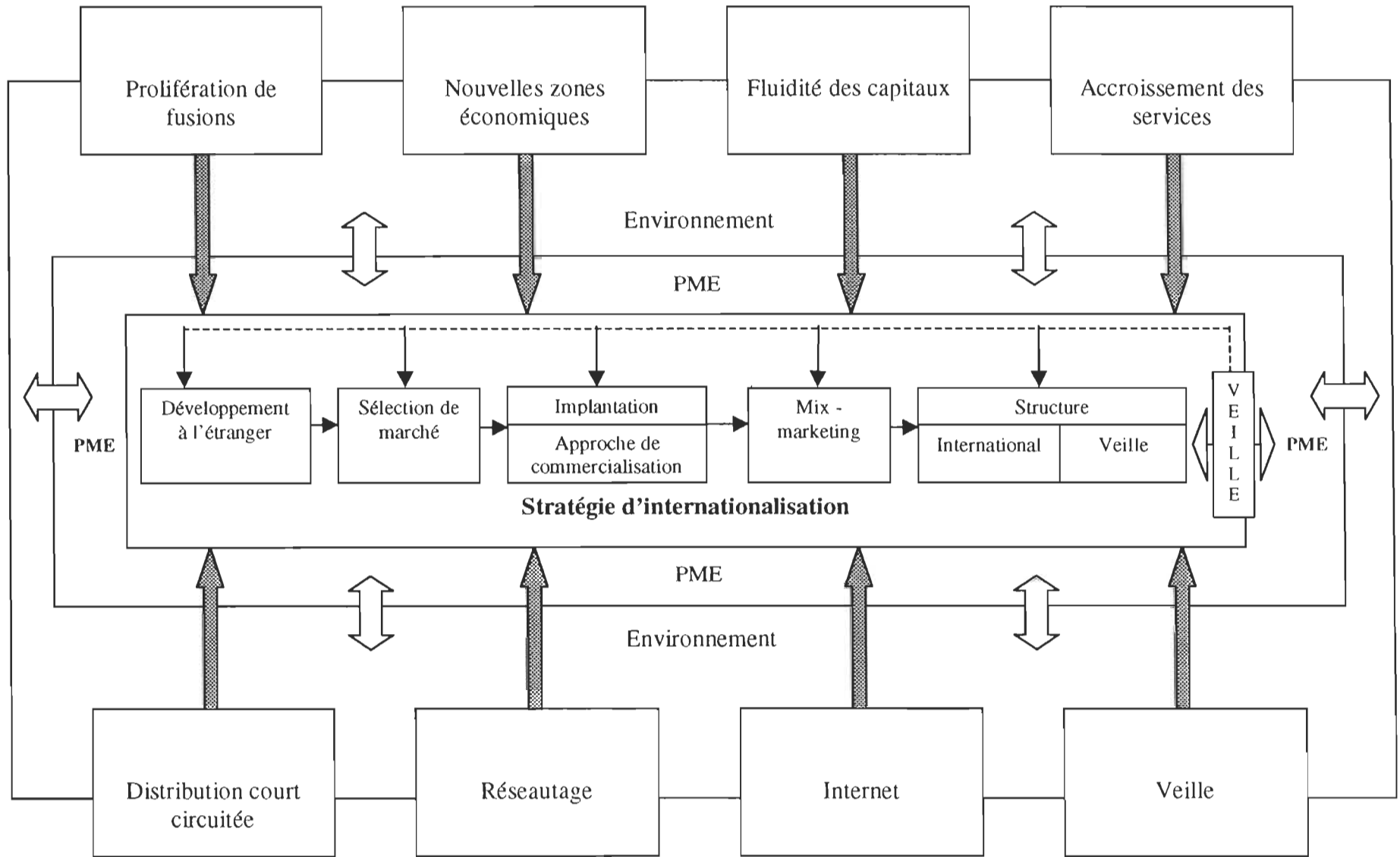


Tableau 4 Tableau récapitulatif des principales tendances, leurs influences et les enjeux envisagés
(à partir de la recherche documentaire)

Tendances	Cette tendance influence principalement	Comment cette tendances influencera – t – elle la stratégie d'internationalisation	Les enjeux envisagés
Prolifération des fusions, acquisitions et alliances stratégiques <i>(ex. Goldschmidt, 1999; Schoenberg et al., 1999 et Grand 1999)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - L'implantation : approche de commercialisation à l'international - L'adaptation structurelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Le partenariat (alliance stratégique) comme une forme d'implantation à l'international - Se regrouper pour aller à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure connaissance du partenaire - Confiance et échange d'informations - Donner d'abord et recevoir après - Considérer la culture comme élément stratégique
Croissance des zones économiques et l'ouverture des marchés socialistes <i>(ex. Yeung et al., 1999; Kleitz et al., 1998 et Stren, 1997)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La sélection de marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché national vs marché régional - Une région est considérée comme une unité de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir satisfaire une demande parfois énorme pour une PME - Aller progressivement d'une région à une autre, après une adaptation satisfaisante de l'offre pour chacune des réalités régionales
Fluidité accrue des capitaux <i>(ex. Garcia, 1997)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La décision de se développer à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> - L'obstacle de transfert de fond est amoindri 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuer les craintes : Aller à l'international avec plus d'assurance - Avoir la banque comme partenaire
L'accroissement du secteur des services <i>(ex. Bentley, 1998)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La décision de se développer à l'étranger - La sélection de marché - L'implantation : approche de commercialisation à l'international - Le plan d'action (marketing mix) 	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance des services de support au développement international - Les services utilisés influencent la performance de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer et utiliser les services à forte valeur ajoutée - Considérer les services comme élément stratégique dans le processus de développement à l'international

Suite tableau 4

Le raccourcissement des circuits de distribution <i>(ex. Sweat, 1999 et Darmon, 1997)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Le plan d'action (marketing mix) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution du nombre d'intermédiaires - La distribution est de plus en plus basée sur le « e-channel » 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire le plus que possible le circuit de distribution, en éliminant les intermédiaires accessoires préalablement bien identifiés - Opter pour le « e-channel »
L'appartenance à un réseau est un facteur de succès <i>(ex. Perry, 1996; Perreault, 1996 et Soren et al., 1998)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La sélection de marché - L'implantation : approche de commercialisation à l'international - Le plan d'action (marketing mix) 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intégration à un réseau est de en plus répondeur entre PME - Avec la prolifération des fusions et des alliances stratégiques, le réseautage peut influencer les décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien identifier et choisir le réseaux les plus prometteurs pour les activités de l'entreprise - Améliorer la visibilité de la PME pour pouvoir appartenir ou être choisie par un réseau
Le développement exponentiel du recours à l'Internet <i>(ex. Hamill, 1997; Amiot, 2000; Rabreau, 2000 et Ancel, 1999)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La décision de se développer à l'étranger - La sélection de marché - Le plan d'action (marketing mix) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux de branchement sur le net des entreprises et des individus est de plus en plus élevé. - Les nouveaux vecteurs de communication directe avec les clients, fournisseurs,... améliorent les méthodes de collectes d'informations. - Le commerce électronique élargit les marchés et augmente la concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien intégrer ce nouvel outil stratégique dans l'ensemble des activités de l'entreprise - S'assurer de la complémentarité (avoir une certaine cohérence) entre l'utilisation d'Internet et le commerce électronique - Bien évaluer l'appartenance à un réseau d'« entreprises électroniquement intégrées »
La valorisation et l'amélioration des systèmes de veille <i>(ex. Lang et al, 1997; Zwart et al., 1998 et Leonidou et al., 1999)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - L'adaptation structurelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Les NTIC permettent d'avoir une grande masse d'informations qui représentent un levier de réussite pour la PME internationale - La veille est un excellent « détecteur » d'opportunités et de menaces 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien structurer la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information dans un système de veille - Création d'un environnement favorable à l'échange d'information et aux pratiques de veille - Valoriser la profession veilleur

2- Les résultats des groupes de discussion

Dans cette section nous présentons quelques constats et observations découlant des deux séances de groupes de discussions impliquant des propriétaires et dirigeants de PME. Rappelons que ces séances de discussions aident à comprendre les attitudes et réactions des entrepreneurs et dirigeants participants face aux tendances et enjeux de la PME et son processus d'internationalisation.

D'emblée, il est à signaler que les entrepreneurs participant à ces séances de discussions réalisent des activités à l'international essentiellement limités au marché des États-Unis. Ce qui nous laisse penser que cette réalité affecte la vision de ces dirigeants à l'égard de l'utilisation d'Internet et leur perception des partenariats / alliances à privilégier.

Nous énumérons ci-après quelques résultats généraux jugés d'une part, pertinents à notre recherche et d'autre part, complémentaires aux résultats recensés à partir de la recherche documentaire approfondie :

- Certes, la saturation des marchés locaux représente un motif d'exportation mais il ne semble pas un facteur de premier ordre aux yeux des entrepreneurs participants, ces derniers mentionnent d'autres motifs qualifiés d'importants qui incitent l'entrepreneur à aller à l'international, ils énoncent entre autres :
 - Le défi des affaires qui anime tout entrepreneur.

- La réputation de l'entreprise à sauvegarder et à améliorer en tout temps. Selon les dires de ces participants « *the second is the first loser* ».
- La proximité d'un grand bassin de consommateurs (les États Unis) où la valeur du dollar canadien est avantageuse.

En résumé, on peut dire que ce qui peut attirer un entrepreneur vers un marché étranger c'est sa grandeur et son potentiel actuel et futur.

- Pour la prospection, participer à des missions commerciales, visiter des expositions spécialisées et dynamiser le réseau de contacts (distributeurs, conseillers commerciaux et autres) semblent être des actions fréquemment utilisées par les PME en vue d'étendre leurs activités à l'international.

Cependant, il s'avère qu'Internet est perçu comme un outil marginal dans la prospection et l'identification des marchés comparé à la visite de ces derniers. L'Internet est aussi peu valorisé dans la pratique de veille, les participants préfèrent plutôt la visite des expositions commerciales pour prévoir les tendances futures, l'écoute et la gestion permanente des relations avec les clients. Toutefois, les entrepreneurs ne nient pas qu'Internet peut être un moyen efficace et peu cher pour la recherche d'informations internationales de type : portrait économique du marché visé, données socio-démographiques, adresses des partenaires potentiels, etc.

Selon les participants, pour mieux connaître le marché visé, il faut se déplacer sur celui-ci, se familiariser avec ses règles du jeu et entrer en contact direct avec les partenaires potentiels. Ce contact peut aider à mieux comprendre les différences culturelles. Les entrepreneurs

considèrent ces actions comme faisant partie des pratiques de la veille. Ainsi, cette dernière est mise en premier plan dans le déclenchement du processus d'internationalisation, autrement dit, les propriétaires-dirigeants valorisent la veille mais pratiquée à leur façon.

- À l'international, les dirigeants de PME se fient largement à leurs distributeurs, considérés comme complices pour quelques participants. Ces dirigeants hésitent à faire des ventes directes. Il soulignent que leurs clients américains préfèrent faire affaires avec des agents manufacturiers américains à cause des facteurs culturels. À ce sujet ils mentionnent que la différence de culture est un élément très important et délicat à manipuler lors des négociations internationales. Les entrepreneurs participants ajoutent que le distributeur et le représentant sont qualifiés d'interlocuteurs de service, ils assurent les services à la clientèle en plus de leur préoccupation de la gestion logistique. À cet égard, les distributeurs et agents manufacturiers sont les partenaires et alliés clés et privilégiés pour les PME québécoises. Le défi est alors de choisir le bon partenaire. Notons enfin, que les entrepreneurs participants sont conscients des risques encourus du fait d'être dépendants d'un seul partenaire.
- Les entrepreneurs affirment que leurs PME vont être affectées par cette vague de fusions. Elles vont suivre et / ou subir cette tendance. À l'international, les PME feront affaires, de plus en plus, avec des partenaires de grande taille à cause des fusions et alliances qui se multiplient sans cesse.

- Dans un même ordre d'idée, les entrepreneurs estiment qu'en recourant à des fusions et des alliances, ils vont partager leurs entreprises et leurs produits, perdre le contrôle de leurs destinés, choses qui alimentent leur réticence et prudence à choisir une telle stratégie. Toutefois, ils sont ouverts à une alliance qui se concrétise par la création d'une entreprise distincte de celle des partenaires c'est à dire créer une nouvelle entité conjointe avec un ou des alliés. Ces entrepreneurs ajoutent que pour une meilleure alliance / partenariat, une PME doit s'allier avec une autre de taille et de caractéristiques similaires et donc de « mentalités » proches.
- Les entrepreneurs perçoivent bien la fluidité des capitaux, mais ils ne considèrent guère ce facteur comme incitatif à développer des marchés à l'international. Notons aussi que la devise américaine (\$ US) est fort utilisée dans les transactions et même entre des entreprises canadiennes.
- Dans ses actions communicationnelles, le résultat suivant est en relation avec les actions de communication de la PME. Pour les entrepreneurs, afficher leurs entreprises sur le Web semble être une action importante pour la visibilité de la PME aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, mais il faut y associer des fonctions assez avancées comme la possibilité de consulter le catalogue des produits et de passer des commandes. Nous reprenons un commentaire de l'un des intervenants précisant qu'« On n'aura pas de site s'il n'est pas interactif. Ce serait comme avoir un magasin sans porte ».

Remarquons enfin que les deux tendances essentiellement identifiées par les entrepreneurs sont : le raccourcissement des circuits de distribution et la prolifération des fusions. Ceci peut trouver son explication dans le fait que l'expérience internationale des PME participantes se limite essentiellement au marché américain voisin.

3- Synthèse

Après avoir présenté et interprété les résultats découlant de la recherche documentaire et ceux des groupes de discussion, nous essayons dans cette section de combiner les deux.

Le tableau 5 synthétise et compare les résultats des deux étapes de la recherche. La lecture de ce tableau nous permet d'avancer l'affirmation suivante : globalement, les entrepreneurs perçoivent, avec des degrés différents, les tendances identifiées à partir de la recherche documentaire. Quant aux enjeux, les propriétaires-dirigeants y sont sensibles mais, parfois, ils ne les pratiquent guère de la façon suggérée (pratiques exemplaires).

Nous distinguons trois grandes familles de tendances :

Famille 1 : Ce sont les tendances jugées importantes et totalement perçues par les propriétaires-dirigeants. Ainsi on trouve :

- les tendances dont les enjeux sont valorisés dans le processus d'internationalisation (ex. *le réseautage*);

- les tendances dont les pratiques peuvent légèrement différer des enjeux d'internationalisation suggérés, on parle d'enjeux *ad hoc* (ex. *la prolifération des fusions, acquisitions et alliances stratégiques*); et
- les tendances dont certains enjeux ou pratiques exemplaires sont moyennement convaincants aux yeux des entrepreneurs quant à leurs applications à l'international (ex. *la distribution court circuitée*).

Famille 2 : À cette famille appartiennent les tendances dont les entrepreneurs sont conscients. On trouve des tendances qui font partie de la logique de pensée des dirigeants (ex. *la croissance des zones économiques*), et d'autres pour lesquelles les dirigeants suggèrent d'autres pratiques et façons de faire (ex. *la valorisation de la veille et le développement exponentiel d'Internet*)

Famille 3 : C'est l'ensemble des tendances, même perçues, sont peu valorisées par les entrepreneurs, soit qu'elles soient jugées peu importantes (ex. *l'accroissement des services*) soit qu'elles ne soient pas des incitateurs clés pour l'internationalisation de la PME (ex. *la fluidité des capitaux*).

Comme nous pouvons le constater, notre interprétation des résultats porte sur deux niveaux ou éléments :

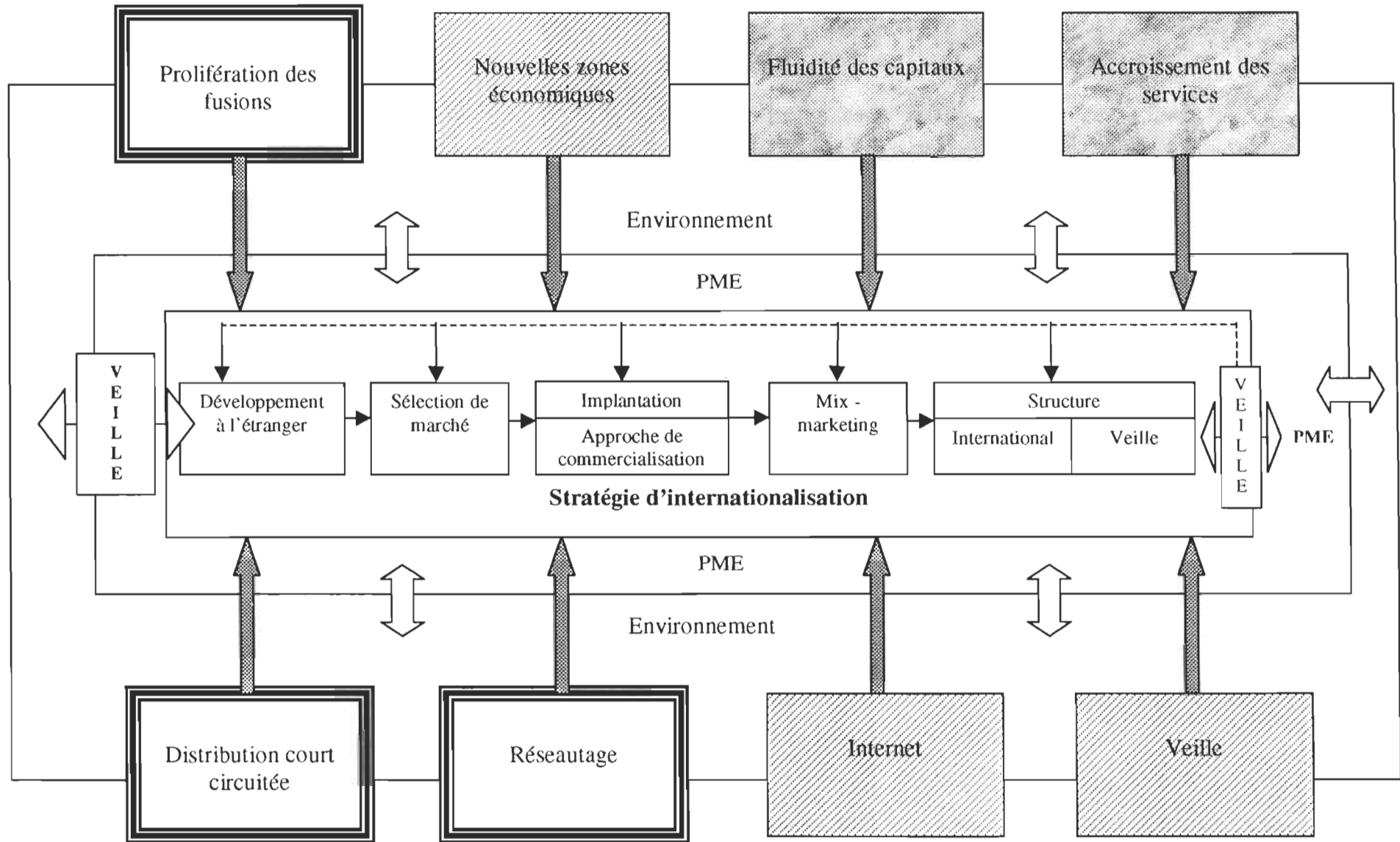
- 1- les principales tendances pour la PME internationale; et
- 2- les enjeux relatifs à chacune de ces tendances et pouvant avoir un impact sur le processus d'internationalisation.

Tableau 5 Tableau synthèse et comparatif des résultats dans les deux étapes de la recherche

<u>1^{ère} étape : Recherche documentaire</u>		<u>2^{ème} étape : Groupes de discussion</u>
<i>Tendances identifiées à partir de la recherche documentaire</i>		<i>Le degré de perception des tendances par les PME et leur opinion à l'égard des enjeux relatifs à ces tendances</i>
T E N D A N C E S	Famille 1	1- Prolifération des fusions, acquisitions et alliances stratégiques
		Totalement d'accord avec une certaine crainte face à l'ampleur de cette tendance. Enjeux <i>ad hoc</i> .
		5- Le raccourcissement des circuits de distribution
		Très bien perçue. Moyennement convaincus par les enjeux relatifs.
		6- L'appartenance à un réseau est un facteur de succès
		Tendance totalement perçue. D'accord avec les enjeux avancés.
	Famille 2	8- La valorisation et l'amélioration des système de veille
		Conscience de l'importance de la tendance. D'autres formes de pratiques et enjeux.
		7- Le développement exponentiel du recours à l'Internet
		Bonne perception de la tendance. Partiellement d'accord avec les enjeux.
	Famille 3	2- Croissances des zones économiques et l'ouverture des marchés socialistes
		Une prise de conscience implicite face à cette tendance. PME subissent les faits.
		3- Fluidité accrue de circulation des capitaux
		Tendance perçue, mais considérée pas ou peu incitatrice à l'internationalisation
		4- L'accroissement du secteur des services
		Très peu perçue.

Dans la figure 12, nous reprenons notre cadre conceptuel tout en y apportant quelques légères modifications pour l'adapter aux résultats de l'étude. Ainsi, nous mettons plus l'accent sur la veille (la visualiser au début du processus d'internationalisation) et nous schématisons les tendances de trois façons qui correspondent aux trois grandes familles citées ci haut.

Figure 12 Le cadre conceptuel modifié après résultats : l'internationalisation des PME, influence des principales tendances



Légende :



Les tendances de la famille 1



Les tendances de la famille 2



Les tendances de la famille 3

Chapitre V Contributions et limites de la recherche

Après avoir présenté l'ensemble des résultats et avant de conclure cette étude, nous traitons dans le présent chapitre d'autres aspects tout aussi importants que ce qui précédait. En ce sens, notre préoccupation converge vers les facteurs et les éléments pouvant avoir d'une part une influence sur les résultats de l'étude et d'autre part sur les conditions dans lesquelles les objectifs ont été atteints. Ainsi ce chapitre comporte trois sections majeures, une première faisant ressortir les contributions théoriques et pratiques de l'étude; dans une deuxième section nous nous intéressons aux limites de la recherche, et nous apportons une attention distincte à la mesure des variables, la cueillette des données et l'échantillon; et enfin la troisième section porte sur les opportunités de recherche future.

1- Les contributions de la recherche

Il s'agit d'une étude dont les apports sont d'ordre théoriques et pratiques. Nous estimons que les résultats de l'étude sont d'une grande importance aidant les conseillers, les acteurs de développement ainsi que les entrepreneurs à mieux comprendre l'environnement lors de l'établissement de stratégies d'internationalisation.

1.1- Les contributions théoriques

« Identifier les tendances majeures dans l'environnement » était le premier objectif de notre recherche. Nous avons pu repérer, dans une première étape, huit principales tendances grâce à une recherche documentaire approfondie. La deuxième étape de la démarche de recherche

basée sur deux sessions de groupes de discussion nous a permis de raffiner davantage nos résultats. Ainsi trois grandes familles de tendances ont été repérées :

- Famille 1 : comprenant, le réseautage, la prolifération des fusions, acquisitions et alliances stratégiques et la distribution court circuitée.
- Famille 2 : on y trouve la croissance des zones économiques, la valorisation de la veille et le développement exponentiel d'Internet.
- Famille 3 : l'accroissement des services et la fluidité des capitaux forment cette troisième famille de tendances.

En ce qui concerne le deuxième objectif dont l'énoncé était « mettre en relief l'influence des tendances dans le processus d'internationalisation », la recherche documentaire semble montrer qu'à l'international ces tendances influencent les stratégies de la PME. Les entrepreneurs participants aux groupes de discussion perçoivent, à divers degrés, ces tendances. Implicitement dans leurs interventions, les dirigeants participants affirment que les tendances repérées ont une plus grande influence particulièrement lorsqu'il s'agit d'une démarche d'internationalisation.

Enfin le troisième objectif était d'« identifier des enjeux pour la PME en vue de réussir sa démarche d'internationalisation », dans ce sens la recherche documentaire a fait ressortir les pratiques exemplaires pour bien mener une démarche à l'international dans un environnement influencé par ces nouvelles tendances. Toutefois les entrepreneurs participants nuançaient

quelques pratiques et enjeux mais en même temps ils enrichissaient notre recherche en apportant d'autres façons de faire selon la réalité dans laquelle opèrent les PME québécoises.

1.2- Les contributions pratiques

Les résultats de cette recherche, particulièrement ceux des groupes de discussion, mettent en relief quelques enjeux non repérés par la recherche documentaire mais avancés par les entrepreneurs participants. Ces pratiques sont fort intéressantes car elles relèvent de la réalité de la PME québécoise. Aussi nous avons pu distinguer les pratiques exemplaires auxquelles les entrepreneurs participants n'y accordent pas d'importance et d'autres qu'elles adoptent.

2- Les limites de la recherche

Dans notre étude un effort considérable a été consacré pour bien mener la démarche de recherche. Grâce à une méthodologie pluraliste déployée dans cette étude, les limites de la recherche se voient amoindries. Toutefois, quelques éléments d'ordre méthodologique peuvent être à l'origine de certaines distorsions entre les résultats obtenus et la réalité, d'où la question qui se pose à propos de la validité de certains résultats. Ainsi quelques limites peuvent être énoncées aux niveaux de la mesure des variables, de la cueillette des données et de l'échantillon.

2.1- La mesure des variables

Nous soulevons trois éléments essentiels dans la méthodologie qui sont en relation directe ou indirecte avec la mesure des variables :

- Pour l'identification des tendances, nous nous sommes limités à celles qui influencent le processus d'internationalisation, comme si nous avions cerné le champs d'intérêt et de pensée des entrepreneurs participants à ce sujet. Certes, cette stratégie est adoptée pour mieux répondre, et dans les meilleures conditions, aux objectifs du présent travail, mais serait-il mieux de laisser prononcer les participants d'une façon plus large sur les tendances sans pour autant spécifier l'aspect international et ce, en vue de détecter les tendances de première importance dans la préoccupation de ces dirigeants ? De toute façon, notre méthodologie dans la deuxième étape, basée sur deux sessions de groupes de discussion, servait essentiellement à dévoiler dans la première session et d'une manière spontanée les tendances à l'international tandis que dans la deuxième nous nous sommes intéressés à la réaction des entrepreneurs aux tendances repérées par la recherche documentaire et synthétisées dans l'article remis aux participants à la fin de la première session.
- Il est difficile d'être parfaitement exhaustif par Internet. Nous ne pouvons pas parcourir tous les sites Web, ce qui laisse à dire qu'il peut y avoir des sites que nous n'avons pas pu consulter alors qu'ils auraient pu être pertinents à notre recherche.
- Nous nous sommes basés sur un processus théorique d'internationalisation; ce dernier pouvant ne pas être forcément idéal pour les PME. Mais les résultats obtenus prouvent sa

pertinence grâce, en partie, aux ajouts apportés au modèle de recherche. En plus nous avons pu faire réagir des entrepreneurs en s'inspirant de ce modèle, ce dernier s'est trouvé bonifié après avoir interprété les résultats de cette étude.

2.2- La cueillette des données

Dans les sessions de discussion un participant a été remplacé par un autre, ce qui nous laisse dire qu'une PME était représentée par deux personnes différentes dans chacune des deux sessions, ce qui a pu affecter légèrement les propos de cette PME.

2.3- L'échantillon

Le nombre de participants était de huit. Ce nombre répond aux exigences pour tenir une séance de groupe de discussion. Bien qu'il aurait été préférable d'avoir la participation de plus d'un groupe de PME, on note tout de même que la totalité des répondants exporte aux États Unis. Leur expérience ne peut que s'avérer bénéfique aux discussions de groupe.

3- Les opportunités de recherche future

Dans ce qui suit nous présentons quelques opportunités de recherche future découlant de la notre :

- À l'aide de la même méthodologie nous pouvons actualiser ce travail dans quelques années en vue de revoir les tendances et l'évolution de l'environnement.

- En se basant sur les résultats du présent travail, des études sectorielles pourront être envisageables. Cette affirmation découle du fait que chaque secteur a ses particularités.
- Aussi nous pouvons suggérer des recherches plus en profondeur c'est à dire explorer une seule décision à l'international. Par exemple, il est fort intéressant d'analyser la décision concernant le marketing mix déployé par une PME lors de sa démarche d'internationalisation.

Conclusion

En guise de conclusion, rappelons que s'internationaliser est une démarche très exigeante pour nos dirigeants de PME. Nous avons vu que cette démarche requiert beaucoup d'informations sur les nombreuses dimensions des environnements internes et externes de leurs organisations. Ceci explique qu'un système de veille performant et adapté à la réalité de chaque PME est indispensable de nos jours.

Certaines tendances irréversibles et pratiquement incontournables font en sorte que des décisions stratégiques doivent être prises dans un environnement turbulent marqué par des restructurations des zones économiques et politiques. De plus, des fusions prolifèrent dans tous les secteurs d'activités, le réseautage est un choix incontournable et la sensibilité culturelle ne doit pas faire défaut lorsque confrontée à l'international. L'arrivée d'Internet et son développement exponentiel bouleverse l'ordre des choses. La veille n'a jamais été aussi valorisée. À mentionner aussi d'autres tendances telles que la fluidité des capitaux, l'accroissement du secteur des services et la distribution qui tend à se court circuiter.

Nous estimons que la présente étude a pu dévoiler certaines tendances. Nous souhaitons que cette étude suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs et hommes d'affaires. Nous croyons que les résultats obtenus représentent une matière exploitable aux niveaux pratique et théorique.

Nous terminons par le principe suivant, résumant notre étude : Les PME québécoises sont alors devant une panoplie de défis. Elles doivent être attentives aux tendances dans un environnement turbulent et s'armer de pratiques exemplaires les aidant à maintenir ou augmenter leur compétitivité.

Bibliographie

Allaire Yvan et Mihaela E. Firsirotu (1990) *Les fondements stratégiques du phénomène de mondialisation* Gestion Vol. 15 n° 3 p. 11-20.

Amami Mokhtar, Lizotte Guy et Marelli Marie-Paule (1993) *L'entrepreneuriat mondial : Vers un nouveau paradigme* Congrès international francophone de la PME, Carthage 28-30 octobre 1993

Amiot Marie-Andrée (2000) *Progression fascinante d'Internet chez le PME* Les résultats d'une enquête menée par le groupe Everest pour le compte de la Banque Nationale – le journal « La Presse » La Presse du 05 – 02 – 2000

Ancel Bernard (1999) *Using the Internet: Exploring international markets* International Trade Forum - Geneva

Babinet Christophe (1992) *Le devoir de vigilance : de la nécessité du renseignement économique*. Édition Denoël - Paris.

Benoit Jacques (1999) *Seulement 17% des PME exportent* Les résultats d'une étude de la Banque Nationale – le journal « La Presse », La Presse du 01 – 12 – 1999 page D4

Bentley Keven (1998) *London calling* Canadian Insurance, Toronto Mars 1998

Boutary Martine (1999) *PME, gestion internationale et systèmes d'information marketing : au-delà des évidences technologiques* Professeur à l'ESC Toulouse

Brisoux J.E, Perreault Jocelyn D, et Paquet D. (1992) *Le processus décisionnel de PME en marketing international* Proceeding l'ASAC, conférence annuelle - Québec, 6-8 Juin 1992

Bureau de la petite entreprise (1992) *À dix pas du succès : la petite entreprise canadienne sur les marchés mondiaux* Édition Industrie, sciences et technologie Canada Ottawa 96 pages

Carson David, Cromie Stanley, McGowan Pauric et Hill Jimmy (1995) *Marketing and entrepreneurship in SMEs : an innovative approach* Édition Prentice-Hall, London 296 pages

Cateora R.Philip (1993) *International marketing* 8^{ième} édition Irwin, Inc U.S.A

Chirouze Yves (1986) *Le choix des moyens d'action commerciale* Éd. Chotard, Paris 178 pages

Croué Charles (1999) *Marketing international* 3^{ième} édition Éd.De Boeck Université Bruxelles, Collection : Perspectives marketing 581 pages

D'Astous Alain (2000) *Le projet de recherche en marketing* – 2^{ième} édition Éd. Chenelière/McGraw-Hill Montréal, 436 pages

Dalli Daniele (1994) *The « exporting » process : The evolution of Small and Medium Sized firms* Advances in International Marketing, Vol. 6 p. 85-110

Darmon René Y. (1997) *La vente : quelques grandes tendances actuelles* Revue française de Marketing – 1997 / 4 n°164

Darmon René Y., Laroche Michel, Pétrof John V. (1996) *Le marketing : fondements et applications* 5^{ième} édition Mc Graw-Hill –Canada 738 pages

De Fontgalland Eric (1993) *Le marketing opérationnel international* ESF Éditeur, Paris

De Leersnyder Jean-Marc (1986) *Marketing international* 2^{ième} Édition Édition Dalloz

Deschamps Pascale-Marie (1999) *Dossier : Réussir les fusions – acquisitions* L'expansion Management Review Juin 1999

Garcia André (1997) *Mondialisation et cultures* Revue Française de Marketing n°164

Goldschmidt Paul, Vujasinovic Marko et Buisson Olivier (1999) *Comment mener à bien une intégration* L'expansion Management Review Juin 1999 p.64-68

Grand Philippe (1999) *Réussir les alliances internationales entre PME* Associé, ERNST & YOUNG Entrepreneurs. Interview réalisée par Dominique Servant, Déléguée Générale de l'ADETEM Revue Française de Marketing n°173 – 174, 1999 3-4, p. 197 – 203

Guisset Xavier (1993) *La PME européenne : grandir pour ne pas mourir!* Édition Ottignies, Belgique 188 pages

Hakansson H et Johanson J. (1992) *A model of industrial networks* Édition Axelsson B et Easton G, industrial networks. A New View of Reality, Routledge, London

Hakansson H et Johanson J. (1993) *The network as a governance structure : interfirm cooperation beyond markets and hierarchies* Édition Grabher G. Routledge, London pp. 35-51

Hakansson H et Snehota I. (1995) *Developing relationship in business networks* Routledge, London

Hamill Jim (1997) *The Internet and international marketing* International Marketing Review, Vol. 14 n°5, pp. 300-323

Hiam Alexander et Schewe Charles (1994) *MBA Marketing – Synthèse des meilleurs cours américains – Les concepts* Édition Maxima, Paris 340 pages

Jacques Benoit (1999) *Seulement 17% des PME exportent* Les résultats d'une étude de la Banque Nationale – le journal « La Presse », La Presse du 01 – 12 – 1999 page D4

Jain Subhash C. (1990) *International marketing management* 3^{ième} édition Éd. PWS-Kent Publishing Boston. 758 pages

Jokobiak François (1991) *Pratique de la veille technologique* Les Édition d'Organisation

Joyal André (1996) *Des PME et le défi de l'exportation* 2^{ième} édition Presses inter universitaires- Canada.

Joyal André, Julien Pierre André et Ramangalahy Charles (1995) *Une typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices* n° 95-09 GREPME, Trois-Rivières

Julien Pierre-André et Morin Martin (1996) *Mondialisation de l'économie et PME québécoises* Édition : Presses de l'Université du Québec - Sainte-Foy 204 pages.

Julien Pierre-André, Léo Pierre-Yves et Philippe Jean (1995a) *P.M.E. et grands marchés : P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au marché unique* Édition L'Harmattan Collection Logiques économiques Paris 220 pages.

Julien Pierre-André, Raymond Louis, Jacob Réal, Lachance Richard et Ramangalahy Charles (1995b) *La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises* communication présentée à l'ACFAS, mai 1995

Julien Pierre-André (sous la direction de) (1997) *Les PME bilan et perspectives* Groupe de Recherche sur les PME; 2^{ième} édition Éd. Economica – Paris 364 pages

Keegan Warren (1989) *Global marketing management* 4^{ième} édition, Prentice-hall, N.Jersey

Kleitz Anthony et Fliess Barbara (1998) *Trade Policy in 2000* Organisation For Economic Cooperation and Developement. The OECD Obsever, Paris April / May 1998

Kotler Philip et Dubois Bernard (1994) *Marketing management* 8^{ième} édition Éd. Publi-Union Paris. 742 pages

Kotler Philip et Armstrong Gary (1996) *Principales of Marketing* 7^{ième} édition Éd. Prentice Hall New Jersey. 712 pages

Kotler Philip, Mc Dougall Gordon H.G, Armstrong Gary et Di Maulo Vincent (1998) *Le marketing : de la théorie à la pratique* 2^{ième} édition Éd. G.Morin-Québec 487 pages

Kotler Philip, Filiatrault Pierre et Turner Roland E. (2000) *Le management du marketing* 2^{ème} édition Éd. G.Morin-Québec 875 pages

Lang James R., Calantone Roger J. et Gudmundson Donald (1997) *Small firm information seeking as response to environmental threats and opportunities* Journal of Small Business Management – January 1997

La Presse (05-09-1999) *1999 : des fusions d'entreprises qui friseront les 3000 milliard US* par Pelletier Réal; source Los Angeles Times

Lendrevie Jacques et Lindon Denis (1997) *Mercator : théorie et pratique du marketing* 5^{ème} édition Dalloz, Paris

Leonidou, Leonidas C. et Adams-Florou Athena S.(1999) *Types and sources of export information : insights from Small Business* International Small Business Journal 17,3 Avril-Juin 1999

Léo Pierre-Yves, Monnoyer-Longé Marie-Christine et Philippe Jean (1990) *PME : stratégies internationales* Éd. Économica Paris 266 pages

Leyronas Christophe et Torres Olivier (1996) *Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe* Actes du colloque, 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME, Trois-Rivières 23, 24, 25 octobre 1996

Leyronas, Christophe (1998) *La gestion des réseaux de petites entreprises : logiques entrepreneuriales et managériales* Équipe de recherche sur la Firme et de l'Industrie - Congrès International Francophone de la PME – Nancy – Metz 22-23-24 octobre 1998

Librowicz Michel, Perrault Yvon G. et Dell'Aniello Paul (1984) *L'exportation et la PME : comment et pourquoi ?* Édition G.Vermette

Longenecker Justin Gooded, Moore W. Carlos, Petty J. William et Donlevy Leo B. (1998) *Small business management : an entrepreneurial emphasis* - Canadian edition Édition ITP Nelson Toronto 733 pages

Management Today (1997) *Forget the politics, SME's need to « think euro » now* London, Décembre 1997

Marchesnay Michel et Julien Pierre-André (1988) *La petite entreprise* Paris, Vuibert

Marchesnay Michel et Julien Pierre-André (1992) *Des procédures aux processus stratégique dans les PME* Piccola Impresa Vol.1 p. 13-43

Martinet, Bruno et Yves-Michel Marti (1995) *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Édition Organisation – Paris, 244 p

Meston Francis (1999) *La culture talon d'Achille* L'Expansion Management Review, Juin 1999 p. 60-63

O'farrel Patrick. N., Wood Peter A., Zheng Jurong (1998) *Internationalisation by business service SMEs : an inter-industry analysis* International Small Business Journal, London, Jan-Mar 1998

Organisation Coopération et Développement Économiques (1997) *PME et mondialisation – Études par pays* Vol 2 Édition OCDE – Paris

Pasco-Berho Corinne (1997) *Marketing international* 2^{ème} édition Éd. Dunod Paris 323 pages

Perreault Jocelyn D. et Bili Samir (1991) *Perspectives Cybernétique de la spécificité de la firme de distribution* Rapport de recherche remis à la direction des échanges commerciaux

Perreault Jocelyn D. et Lavois Raynald, (1996) *Comment éviter l'isolement ?* Collection DesJardins Les Édition du TAD Inc.

Perry Martin (1996) *Network Intermediaries and their effectiveness* International Small Business Journal 14, 4 Juillet – septembre 1996.

Pettigrew Denis et Turgeon Normand (2000) *Marketing* 4^{ème} édition Éd. Chenelière/McGraw-Hill Montréal, 470 pages

Poisson Raymond et Su Zhan (1996) *Les stratégies d'internationalisation des PME - État actuel des recherches et perspectives* – Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec

Poisson Raymond et Su Zhan (1998) *L'utilisation des stratégies d'internationalisation et ses impacts économiques sur les PME de techniques de pointe* Document de travail – Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Centre de Service, d'Orientation et de Recherche sur la Compétitivité Internationale et d'Ingénierie de l'Entreprise Réseau

Porter, Michael (1997) *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Traduit de l'américain par Philippe de Lavergne, Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. Édition Dunod - Paris, 647 p.

Rabeau Yves (2000) *La révolution technologique que représente le commerce électronique* Dossier présenté en 4 articles apparus dans le journal la Presse du 01, 02, 03 et 04 février 2000.

Rosenbloom Bert (1999) *Marketing channels : A management view*. 6^{ème} édition. Édition Dryden Press - Fort Worth, Texas. Collection : The Dryden Press series in marketing, 688 p

Sallenave Jean-Paul (1978) *La PME face aux marchés étrangers* Édition. Organisation, Paris

Schoenberg Richard et Reeves Richard (1999) *Pourquoi l'un fusionne et l'autre pas ?* L'Expansion Management Review, Juin 1999 p. 50-54

Soren Kock et Holmlund Maria (1998) *Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium – sized companies* International Small Business Journal, London – Juillet – septembre 1998

Stasch S.F et Ward J.L (1987) *Some observations and research opportunities regarding marketing of smaller businesses* Compte rendu de Research Symposium on the marketing / Entrepreneurship Interface, p. 39-53

Stren Paula (1997) *U.S economic policy and regionalism : NAFTA now and in the future* New York, May 1, 1997

Sweat Jeff (1999) *Changing the sales channel* Information week, Manhasset, jun 7, 1999

TEP Report - Technology and Economy Program - (1992) *The Technology and Economy* The Determining Relations, OECD – Paris, 237 pages

Tikkanen Henriikki (1998) *The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations : a case study of European SME's focal net 1992-95* Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 13 n°2, pp. 109-131

Usunier Jaen-Claude (1992) *Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international* Édition P.U.F - Collection- Gestion-Paris

Walsh J.L.S (1978) *International marketing* Mardonals et Evans, Plymouth – G.B

Welsh J.A et White J.E (1981) *A small business is not a little big business* Harvard Business Review, Vol. 59, n°4, p. 18-32

Welch Lawrence S. et Reijo Luostarinen (1988) *Internationalization : Evolution of concept* Journal of General Managemnt Vol. 14, n° 2, p. 34-55

Williamson Harold Francis (1976) *Evolution of international management structures* Édition University of Delaware Newark - 254 pages

Yeung Bernard et Acs Zoltan J. (1999) *Small and Medium-sized Entreprises in the global Economy* 192 pages

Zwart Peter.S, Voerman Liane J.A et wedel Michel (1998) *Export market information behaviour of SME's : the influence of firm characteristics* Groningen University

Et aussi...

Ageron Blandine (1998) *Construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : Approche descriptive et compréhensive à partir du modèle de Bilkey et Tesar* Congrès International Francophone de la PME – Nancy – Metz 22-23-24 octobre 1998

Aimetti Jean-Paul et Wagner Philippe (1999) *Marketing interentreprises : nouvelles tendances* Revue française de Marketing – 1999 / 3-4 n°173-174

Ancel Bernard (1999) *Using the Internet: Exploring international markets* International Trade Forum - Geneva - 1999

Antoine Jacques et Antoine-Paille Marie-Thérèse (1997) *Un consommateur stable et changeant* Revue française de Marketing n°164 – 1997/4

Argiri Maria et Birol Faith (1999) *World energy to 2020 : prospects and challenges* Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer, Paris, Jan 1999

Badrinath R. and Kirpal A (1998) *Using an export development company : The case of hesitant weaver* International trade forum – Geneva – 1998

Baird Inga S., Lyles Marjorie A. et Orris J.B (1994) *The choice of international strategies by small business* Journal Of Small Business Management – January 1994.

Cafferata Roberto et Mensi Riccardo (1995) *The role of information in the internationalisation of SMEs : a typological approach* International Small Business Journal 13,3 Avril - Juin 1995

Caruana Albert, Morris Michael H. et Vella Anthony J. (1998) *The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms* Journal of Small Business Management – January 1998

Caughey Matthew et Chetty Sylvie (1994) *Pre-export behaviour of small manufacturing firms in New Zealand* International Small Business Journal 12, 3 – Avril – Juin 1994

Chambre régionale de commerce et d'industrie des Pays de la Loire (1998) *Développer ses marchés à l'étranger : la coopération internationale (guide pour les PME)* Édition d'Organisation Paris 155 pages

Clarke David (1998) *On the road with team Canada* Canadian Banker, Toronto, Jul/Aug 1998

Concord and Poster link (1998) *The fastest-growing media sector ?* Marketing, London, septembre 17, 1998

Croué Charles *Les étapes de la dimension internationale* Direction et gestion des entreprises n°155-156, commerce internationale

De Chiara Alessandra et Minguzzi Antonio (1998) *Export activity, competitive strategies and demand for support services in SME's* Acte de congrès ICSB - 1998

Deirdre Grondin (1994) *The impact of export stimulation programs on female entrepreneurs in New Brunswick* Faculty of Administration, University of New-Brunswick Journal of Small Business And Entrepreneurship, Vol 11, n°2 Janvier-Mars 1994

Dichter Ernest (1992) *Le client à l'échelle mondiale* - Revue Française de Marketing n°136 – 1992/1

Donckels Rik et Lambercht Johan (1995) *Joint – ventures : No longer a mysterious world for SMEs from developed and developing countries* International Small Business Journal 13,2 – Janvier – Mars 1995

Dryden John (1998) *Un monde sans frontières : concrétiser le potentiel du commerce électronique mondial* Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Conférence ministérielle de l'OCDE, 7-9 octobre 1998, Ottawa, Canada

Friedrich Kaufmann (1995) *Internationalisation via co-operation – strategies of SME* International small business journal 13, 2 - janvier – mars 1995.

Frybourg Michel (1997) *Conflict and co-operation between global market and local innovations* Innovation, Abingdon, september 1997

Gastaldi Dino *PME – PMI et développement international* Direction et Gestion des entreprises n°158, Commerce international

Hart Susan, Tzokas Nikolaos (1999) *The impact of marketing research activity on SME export performance : Evidence from the UK* Journal of Small Business Management, Milwaukee, April 1999

Hénault Georges-M, Large David W, Laurent Paul et Paquet Gilles (1996) *L'autoroute de l'information et le marketing international* Revue française de Marketing n°156 – 1996/1

Indra Mohan-Neill (1995) *The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities* Journal of Small business Management - october 1995

Joyal Andre, Jullien Pierre-Andre and Deshaies Laurents (1994) *SMEs and international competition free trade agreement or globalization ?* Journal of Small Business Management, July 1994

Julien Pierre André (1994) *Mondialisation des marchés et types de comportements des PMI* n° 94-22 GREPME, Trois-Rivières

Julien Pierre-André et Ramangalahy Charles (1998) *Competitiveness and performance of Small and Medium Sized exporting firms : An empirical investigation of the impact of their information behaviour* INRPME – Trois-Rivières Québec

Karagozoglu Necmi et Lindell Martin (1998) *Internationalization of small medium – sized technology – based firms : An exploratory study* Journal of Small Business Management – January 1998

Le Journal de Québec (05-06-2000) *Les PME ne pourront échapper aux fusions* par Laprade Yvon; Affaires - p.22 -

Léo Pierre-Yves (1998) *Les PMI et les couples produits – services à l'exportation* Communication présentée dans le cadre du congrès International Francophone de la PME – Nancy – Metz 22-23-24 octobre 1998

Leyronas, Christophe (1998) *La gestion des réseaux de petites entreprises : logiques entrepreneuriales et managériales* Équipe de recherche sur la Firme et de l'Industrie - Congrès International Francophone de la PME – Nancy – Metz 22-23-24 octobre 1998

Louna Wright, David Barrows et Hartmann Michael Ivey (1999) *SMEs : Smart training strategies* Business Journal, London, Mars – April 1999

Marceau Jean – Philippe *Nouvelles contraintes et nouveaux enjeux pour l'entreprise concurrentielle* Direction et gestion des entreprises n°164-165, Organisation et gestion

Maria Von Harpe et Prof. Wilma Viviers (1998) *The internationalization of SMEs : the role of intercultural communication* Acte de congrès ICSB - 1998

Mc Cubbins Tipton F (1994) *Three legal traps for small businesses engaged in international commerce* Oklahoma State University – Stillwater, Oklahoma – Journal Of Small Business Management – July 1994

Ministre des approvisionnements et services Canada (Mars 1996) *Défi de la mondialisation : Le développement des marchés d'exportation* Publication en collaboration avec Le réseau C.M.Q. Inc. – Regroupement de chefs d'entreprises manufacturières québécoises de classe mondiale

Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie Québec (1996) *Horizon monde : le MICST et l'entreprise sans frontières* gouvernement du Québec 59 pages

Moini A. H. (1998) *Small firms exporting : how effective are government export assistance programs ?* Journal of Small Business Management – Janvier 1998

Norton George T (1998) *Public-private export initiative opens up the world to Alabama exporters* Business America, Washington, june 1998,

Peng Mike W. and Ilinitch Anne Y (1998) *Export intermediary firms : A note on export development research* Journal of international business studies, London, thir quarter 1998

Saglietto Laurence *Communication et apprentissage dans les « joint-ventures » internationales* Direction et Gestion des Entreprises n°164 - 165, Communication et informatique

Vigny Georges (1997) *Comment percer le marché américain* PME – juin 1997.

Weaver K. Mark, Berkowitz David et Davies Lee.(1998) *Increasing the efficiency of national export promotion programs : the case of Norwegian exporters*. Journal of Small Business Management – october 1998

Quelques sites Internet

Marché international = Bon de commande international

http://www.consulweb.com/markenet/trucmarketing_mar98_f.html

Arontec : Cas de réussite de PME québécoise qui s'internationalise

<http://www.arontec.com/>

Competitive intelligence : WWW Resources

<http://crrm.univ-mrs.fr/vl/tech.html>

Ernst and Young consulting firm home page

<http://www.ey.com/>

L'Art de l'entreprise globale

http://www.lesechos.fr/art_global.htm

Economies du savoir : les politiques pour les entreprises et l'industrie

Graham Vickery, direction de la science, de la technologie et de l'industrie

<http://www.oecd.org/publications/observer/215/f-vickery.htm>

Les nouvelles orientations de la politique industrielle

http://www.oecd.org/publications/pol_brief/9803f_pol.htm

La sous – traitance dans les PME : La sous – traitance comme forme de partenariat inter entreprises

<http://www.oecd.org/sah/francais2/club-f/SecteurPrive/soutravf.htm>

Mondialisation, économie du savoir

<http://www.oecd.org/publications/observer/215/f-vickery.htm>

APEX – Programme d'aide à la promotion des exportations

NEEF – Nouveaux Exportateurs aux États Frontaliers

NEXPRO – Programme de formation et d'orientation des nouveaux exportateurs

<http://www.bdc.ca/bdc/home/francais/Default.asp>

L'Observateur de l'OCDE

http://www.oecd.org/publications/observer/index_fr.HTM

Index des articles publiés dans L'OBSERVATEUR DE L'OCDE Nos. 203 à 208

http://www.oecd.org/publications/observer/209/ART_IDXF.HTM

Quand les PME exportent en GRAND !

http://infoexport.gc.ca/team_canada/supplement/latin-f.htm

histoire de Succès : Reportage À LA CONQUÊTE DU MONDE ! par Régis Pelletier

<http://www.roa.qc.ca/aout1997/reportage.html>

Êtes-vous prêt à exporter?

Les nouveaux exportateurs sont invités à lire la partie sur le programme Nouveaux exportateurs aux États frontaliers (NEEF)

<http://www.dfa-it-maeci.gc.ca/minneapolis/min02c-f.htm>

Acteur de développement : Conseil des métiers d'art du Québec : guide d'exportation

<http://www.metiers-d-art.qc.ca/marche/export/info-export/index.htm>

La distribution internationale – guide d'exportation

<http://www.metiers-d-art.qc.ca/marche/export/info-export/expor1/IV-Canaux-de-distribution.htm>

Veille économique & Concurrentielle

<http://www.european-sourcing.com/esc/FRA/sites-utiles/veille.html>

EDC (Export Development Corporation) has over 50 years experience working with Canadian exporters. It has a specialized group to address the particular needs of smaller exporters. This means direct access to a decision maker, streamlined delivery that's light on red tape, and fast answers.

<http://www.edc.ca/index.html>

Les liens suivants vous portent à différents endroits dans le site Web. Cependant, ils ont une chose en commun : ils se concentrent sur le commerce international.

http://www.acoa.ca/french/index_frame.html

Global Information Network for SMEs

<http://www.gin.sme.ne.jp/>

Information sur le commerce international

<http://www.business.gov/busadv/maincat.cfm?catid=22>

Business Week : 21st Century Economy – 31 – 08 - 1998

<http://www.businessweek.com/datedtoc/1998/980831.htm>

Article sur le site de infinit.net « PME du monde entier, unissez-vous »

<http://www.infinit.net/>

Exportations et PME

<http://pages.infinit.net/beauweb/fondsftq/rapportannuel/investissement/exportations.htm>

Canada 2005 - La mondialisation : défis et possibilités

<http://policyresearch.schoolnet.ca/keydocs/global/index-f.htm>

Publication de l'OCDE : Foreign direct investment and economic development : lessons from six emerging economies.

<http://www.oecd.org//daf/cmif/fdi/fdisix-fr.htm>

Stratégie Internet est une publication à destination des dirigeants d'entreprise. Tous les mois, une synthèse de huit pages sur l'essentiel de l'Internet : aide à la décision, conseils, recommandations.

<http://www.strategie-internet.com/>

Stratégie marketing à l'international , développement des marchés
<http://www.tipdc.com>

Market Research and Analysis
<http://www.tipdc.com/mrandm.htm>

Internet et l'entreprise, Quels défis pour le marketing ?
<http://www.alphis.com/2/sees.htm>

Stratégie à l'exportation
<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01071f.html>

Acteur de développement : aide à la PME
<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01354f.html>

Marketing et Internet : l'utilisation de l'Internet dans la stratégie marketing et celle de l'entreprise
<http://www.alphis.com/index.html>

Le journal des tendances de consommation
<http://www.altema.com/>

Principaux fusions : alta vista
<http://www.altavista.com/>

Les Fusions : quelques articles sur les fusions repérés sur le site du Los Angeles Times
<http://www.latimes.com/>

Emerald Intelligence : Full text delivers global access to a world leading library of management research journals. The service provides instant access to more than 20,000 management articles with a fulltext archive stretching back to 1994.
<http://www.mcb.co.uk/emrld.htm>

Les tendances de consommation : styles de vie, innovations produits, nouveaux modes de distribution, comportements du consommateur et marchés.
<http://www.altema.com/>

Market development Market development : a trip around the world
 Alain Courteau, MBA, Vice President Volitio Group International Inc.
<http://www.webquebec.com/commercemonde/esommaire/market.html>

Banque de développement de Canada
<http://www.bdc.ca/bdc/home/francais/Default.asp>

Canada.sme.com is dedicated to the small and medium sized enterprises of Canada, presented with collection of business related web site links. Many of the links are bilingual
<http://canada.sme.com/>

Annexes

Les grandes tendances influençant les stratégies d'internationalisation des PME québécoises

Par Atef Fakhfakh et Jocelyn D. Perreault – Institut de recherche sur les PME

Certains bouleversements économiques, technologiques, politiques et autres influenceront immanquablement les stratégies d'internationalisation des PME québécoises, au cours des prochaines années. Un monde en perpétuel changement crée une incertitude grandissante et présente aux dirigeants de PME des défis et des enjeux importants. Notre recherche nous a permis d'identifier cinq grandes tendances incontournables pour la PME qui souhaite s'internationaliser.

1- La prolifération de fusions, acquisitions et d'alliances stratégiques

Ces dernières années ont été marquées par une vague quasi ininterrompue de fusions, d'acquisitions, de diverses formes d'alliances stratégiques et de nouveaux partenariats. Le phénomène ne semble pas vouloir s'arrêter. Ces mouvements, bien qu'ils soient surtout le fruit d'interventions de grandes entreprises, n'en perturbent pas moins les équilibres auxquels nos dirigeants de PME québécoises sont habitués. Le partenariat n'est pas réservé aux grandes entreprises et les PME se doivent maintenant de l'envisager. Les bénéfices associés aux diverses formes d'alliance, fusion ou partenariat pour une PME dépendent largement de la façon dont cette PME aborde puis développe la nouvelle relation d'affaires.

Un certain nombre de pratiques s'imposent en la matière :

- Bien identifier ce qui justifie la fusion, l'acquisition ou l'alliance à des nouveaux partenaires ;
- Apprendre à apprendre...dans le but d'en arriver à bien connaître son partenaire ;
- Construire la confiance à travers des échanges d'informations et des actions communes ;
- S'appuyer sur des collaborateurs clés de chaque PME, qui deviennent les véritables chevilles ouvrières de l'alliance ;
- Faire preuve de patience et de flexibilité (donner d'abord , recevoir ensuite) ;
- Maintenir l'équilibre des forces, en développant et soutenant un esprit « gagnant-gagnant », et en dédramatisant la perte possible d'autonomie.

Toutes ces pratiques ne seront efficaces que dans la mesure où elles sont encadrées par une stratégie visant spécifiquement à bien apprivoiser toutes les dimensions culturelles en cause. On reconnaît que l'enjeu d'une alliance est de maintenir en permanence une

adéquation entre l'économique, l'organisationnel, le culturel et le politique, mais il faut garder à l'esprit que l'aspect culturel est le plus intangible des quatre, et donc souvent le plus délaissé. Ce facteur culturel influence pourtant chacun des trois autres aspects. Le dirigeant de PME doit s'assurer qu'il comprend bien la culture organisationnelle mais aussi tous les autres éléments culturels associés aux individus en cause, puisque la façon de faire des affaires découle de la réalité culturelle des acteurs impliqués. Il est impératif que le facteur culturel soit considéré en tant qu'élément stratégique pour réussir une intégration harmonieuse des activités, particulièrement avec un partenaire étranger.

2- Le raccourcissement des circuits de distribution

Le nombre d'intermédiaires impliqués dans la distribution des produits et services étant en diminution constante, les circuits de distribution ont tendance à être de plus en plus courts mais aussi de plus en plus spécialisés. L'importance de s'intégrer dans un réseau n'a plus à être démontrée pour les PME, surtout dans le domaine de la sous-traitance industrielle. Le commerce électronique et les nouvelles technologies de l'information ouvrent des perspectives impressionnantes en matière de réseautage et de compression des circuits de distribution. La PME doit pouvoir composer avec un certain nombre d'enjeux :

- Rendre son circuit de distribution le plus direct que possible. Pour y arriver, la PME devra maximiser son exploitation de la communication et du commerce électroniques ;
- Relever le défi de la conception et de la gestion d'un site Web : considération des diverses clientèles et enjeu de mise à jour permanente. (voir aussi la tendance no. 3 ci-après) ;
- Savoir distinguer les activités de commercialisation indispensables de celles qui sont plus accessoires, afin d'éliminer les intermédiaires affectés à la seconde catégorie. Dans un pareil exercice, il faut toutefois garder à l'esprit que le retrait d'un intermédiaire exige que la valeur, qu'il ajoutait au produit ou service, soit dorénavant ajoutée par un autre membre du réseau de distribution ou ... par la PME elle-même !

3- Le développement exponentiel du recours à l'Internet

Internet se développe de façon exponentielle et les PME l'exploiteront de plus en plus afin d'accéder à des marchés autrement inaccessibles et à des coûts des plus bas qui soit. Internet sera un atout important pour favoriser la réussite de l'internationalisation des PME. Tel que mentionné dans la section précédente, la conception et la gestion d'un site WEB se veulent un défi de taille. Il conviendra de le relever en tenant compte des pratiques suivantes :

- S'assurer de bien intégrer ce nouvel outil stratégique dans l'ensemble des activités de l'entreprise ;

- Bien évaluer tous les coûts inhérents à l'implantation d'un système de commerce électronique. Allouer les ressources financières et humaines nécessaires à l'implantation **et** à la gestion ;
- Assurer une cohérence entre les décisions commerciales de l'entreprise et son exploitation de l'Internet et du commerce électronique. Le «com-e» ne fait pas de miracles; il donne accès à des marchés, mais l'accès ne se transforme pas automatiquement en rendement. Il importera donc de bien préciser comment Internet contribuera à améliorer la prospection, la visibilité et la «repérabilité» de l'entreprise.

4- La valorisation et l'amélioration des systèmes de veille

De plus en plus d'entreprises découvrent les bienfaits de la veille, qu'elle soit de nature technologique, stratégique ou commerciale. Tout nous laisse croire que le branchement sur le Net se révélera un atout indispensable et accélérateur au développement des systèmes et des structures de veille, particulièrement dans les PME. Essentiellement, l'enjeu pour la PME est de créer un environnement favorable à l'implantation d'un système de veille, ce qui implique :

- Pratique d'une veille instaurée et entérinée par la direction ;
- Responsabilité partagée entre des employés ayant une influence minimale sur l'organisation ;
- Valorisation de l'information à l'interne (considérer l'information comme une ressource);
- Développement d'un réflexe de veille par une culture favorisant le partage de l'information;
- Existence de mécanismes concrets de diffusion de l'information;
- Identification d'objectifs réalistes (attention aux attentes trop élevées) en termes de rendement attendu de la veille;
- Développement d'une tolérance aux erreurs dans l'entreprise.

La PME aura par ailleurs avantage à s'associer à des réseaux d'affaires susceptibles de générer des informations pertinentes et de provoquer des événements pour alimenter la veille comme, par exemple, des missions commerciales à l'étranger.

5- Fluidité accrue de circulation des capitaux

Une circulation de plus en plus fluide des capitaux a été remarquée à travers le globe. Les problèmes de transferts de fonds sont de moins en moins un obstacle pour le développement outre-frontières. La difficulté des transactions à l'international n'est plus une excuse pour la PME. Les dirigeants doivent voir cette tendance comme une

opportunité et comme un incitatif (avoir plus d'assurance) à développer leurs activités d'exportation. La circulation fluide et rapide des capitaux rassurera l'entrepreneur concernant les délais de paiement, la crédibilité des clients et le transfert des fonds.

Les banques joueront un rôle de plus en plus important dans l'appui des activités commerciales internationales des PME. Elles offriront non seulement produits pour sécuriser les actifs des investisseurs à l'étranger, mais aussi un accompagnement leur confirmant un rôle de partenaire, de source d'information et de conseiller pour la PME dans son « aventure » à l'international.

Dans ce contexte, le premier enjeu est d'identifier le partenaire financier le plus approprié pour le type d'activités internationales qui caractérise chaque PME. Celle-ci devra ensuite préciser tous les besoins réels de soutien attendus de la part de ce partenaire financier, puis prévoir des mécanismes continus d'échanges d'informations avec le banquier.

Plan de discussion de la première session

« PME internationale »

- 1- Introduction (*5 minutes*)
- 2- Réchauffement : décision d'aller à l'international (*15 minutes*)
- 3- Prospection / sélection des marchés (*20 minutes*)
- 4- L'implantation dans le marché (*20 minutes*)
- 5- Plan d'action et commercialisation (*20 minutes*)
- 6- Garder / consolider sa place (*10 minutes*)
- 7- Si la tendance se maintient / Lecture (*10 minutes*)
- 8- Réactions préliminaires (*15 minutes*)
- 9- Conclusion et confirmation de rendez-vous pour la deuxième session (*5 minutes*)

Plan de discussion de la deuxième session

« PME internationale »

- 1- Introduction (*5 minutes*)
- 2- Réchauffement / relance (*10 minutes*)
- 3- La valorisation de la veille (*20 minutes*)
- 4- Recours à l'Internet (*25 minutes*)
- 5- Partenariats et alliances stratégiques (*15 minutes*)
- 6- Fluidité accrue des capitaux (*10 minutes*)
- 7- Fluidité accrue des procédures ?? (*20 minutes*)
- 8- Qui peut faire quoi ? (*15 minutes*)